



DIALOGI TYÖYHTEISÖ- JA JOHTAMISTAITONA

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Kevät 2024

Jonna Kuosmanen

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen
Tekijä Jonna Kuosmanen
Työn nimi Dialogi työyhteisö- ja johtamistaitona
Ohjaaja Paula Hakala

Tiivistelmä
Vuosi 2024

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata dialogia vahvistavia ja heikentäviä tekijöitä työyhteisössä ja miksi dialogi nähdään tärkeäksi osaksi johtamista. Tavoitteena oli tuottaa sellaista tietoa, jota voitaisiin hyödyntää työelämän ja johtamisen vuorovaikutuksen kehittämisessä tulevaisuuden työelämässä, jossa dialogisten keskustelujen merkitys korostuu koko ajan enemmän.

Opinnäytetyö toteutettiin kuvailevana kirjallisuuskatsauksena ja analyysimenetelmänä on käytetty laadullista aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Aineisto koostui 14 vertaisarvoidusta tutkimuksesta, jotka ovat valmistuneet vuosina 2019–2023. Aineistonhaku toteutettiin Hamk Finna-, Google Scholar-, PubMed-, Cinahl-, ja Emerald Insinght-tietokannoista. Tutkimuskysymyksinä työssä olivat: Mitkä tekijät vahvistavat dialogia työyhteisössä? Mitkä tekijät heikentävät dialogia työyhteisössä? Miksi dialogi on tärkeä osa johtamista?

Tulosten mukaan dialogia vahvistaviksi tekijöiksi koetaan toisten kuunteleminen, yhteisöllisyys, johtajan esimerkillinen vuorovaikutustapa, selkeä viestintä sekä se että työyhteisössä vallitsee avoin ja rohkea tapa ottaa asiat puheeksi. Heikentävinä tekijöinä nähdään työyhteisön ennakkoluulot, asenteet, haluttomuus osallistua keskusteluihin, epäselvä viestintä sekä autoritäärinen johtamistapa. Dialogin merkitys johtamisessa korostuu erityisesti muutoksissa, joissa dialogin avulla on mahdollista tarkastella asioita monesta eri näkökulmasta. Johtaja, joka käyttää dialogia johtamisessa lisää tutkimusten mukaan myös aktiivista kuuntelua ja viestintää työyhteisön ja johtamisen välillä.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että dialogia voidaan vahvistaa sillä, että työyhteisössä panostetaan yhteisöllisyyteen, jossa korostuvat toisten arvostus, selkeä viestintä sekä jokaisen oikeus kertoa omat mielipiteet. Johtajalla on merkittävä rooli dialogia vahvistavana ja heikentävänä tekijänä, jonka vuoksi johtamisessa tulisikin kiinnittää huomioita siihen kuinka suuri merkitys dialogisilla keskusteluilla on erityisesti organisaation kehitys- ja muutostilanteissa.

Avainsanat Dialogi, dialoginen johtaminen, viestintä, vuorovaikutus
Sivut 45 sivua ja liitteitä 5 sivua

The purpose of the thesis was to describe the factors that strengthen and weaken dialogue in the work community and why dialogue is seen as an important part of leadership. The aim was to produce information that could be utilised in developing interaction between working life and leadership in the working life of the future, where the importance of dialogical discussions is increasingly emphasised.

The thesis was implemented as a descriptive literature review and qualitative data-driven content analysis has been used as the analysis method. The data consisted of 14 peer-reviewed studies completed in 2019–2023. The data was searched from the Hamk Finna, Google Scholar, PubMed, Cinahl and Emerald Insinght databases. The research questions were: What factors strengthen dialogue in the work community? What factors weaken dialogue in the work community? Why is dialogue an important part of leadership?

According to the results, listening to others, communality, the leader's exemplary way of interacting, clear communication, and the fact that there is an open and bold way of bringing up issues in the work community are considered factors that strengthen dialogue. Prejudices, attitudes, unwillingness to participate in discussions, unclear communication and authoritarian leadership style are seen as weakening factors. The importance of dialogue in leadership is emphasised especially in changes, where dialogue makes it possible to look at things from many different perspectives. According to studies, a leader who uses dialogue in leadership also increases active listening and communication between the work community and leadership.

Based on the results, it can be concluded that dialogue can be strengthened by investing in a sense of community in the work community, which emphasises respect for others, clear communication, and everyone's right to express their own opinions. The leader plays a significant role in strengthening and weakening dialogue, which is why leadership should pay attention to how important dialogical discussions are, especially in organizational development and change situations.

Keywords Communication, dialogue, dialogical leadership, interaction.
Pages 45 pages and appendices 5 pages

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Vuorovaikutus työyhteisössä	2
2.1	Työyhteisöviestintä	3
2.2	Viestinnän haasteet työyhteisössä	4
3	Dialogi.....	6
3.1	Dialogi työyhteisössä	7
3.2	Dialogin käymisen malli.....	8
3.3	Dialogin ohjaaminen	11
4	Dialoginen johtaminen.....	12
4.1	Dialogisen johtajan tunnuspiirteet työelämässä.....	15
4.2	Dialogia heikentävät tekijät johtajuudessa.....	16
5	Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset.....	17
6	Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen toteuttaminen	18
6.1	Aineiston valinta ja hakuprosessi	19
6.2	Aineiston tietokantahaku	20
6.3	Aineiston analyysi	22
7	Tulokset	25
7.1	Dialogia vahvistavat tekijät työyhteisössä	26
7.2	Dialogia heikentävät tekijät työyhteisössä	29
7.3	Dialogin merkitys johtamisessa	31
8	Pohdinta.....	35
8.1	Tulosten tarkastelu.....	35
8.2	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	37
8.3	Johtopäätökset	39
8.4	Jatkotutkimusehdotukset.....	40
	Lähteet	42

Taulukot

Taulukko 1. Tutkimusten mukaanotto- ja poissulkukriteerit	20
Taulukko 2. Aineiston hakua kuvaava taulukko.....	21
Taulukko 3 Esimerkki sisällön analyysistä. Dialoginen johtaminen.....	24
Taulukko 4 Dialogia vahvistavat ja heikentävät tekijät taulukko.....	25

Liitteet

Liite 1.	Tutkimukseen valikoitunut aineisto
----------	------------------------------------

1 Johdanto

Dialogi on viestintä- ja vuorovaikutustapa eli vuoropuhelu, joka on ollut viime aikoina esillä eri työelämän kehittämishankkeissa ja ohjelmissa, jotka ovat samalla haastaneet organisaatiot kehittämään omaa ennakoitukykyä ja joustavuutta muutoksissa. Uusi yhteistoimintalaki (1333/2021), joka astui voimaan vuonna 2022 toi myös työpaikoille uuden käytännön, jonka tavoitteena on, että vuoteen 2030 mennessä kaikilla toimialoilla käytäisiin säännöllisiä vuoropuheluita, joilla vahvistetaan työelämän muutoskykyä sekä henkilöstön ja työnantajan välistä vuorovaikutusta ja tiedonkulkua. (Työ2030, 31.3.2023)

Työelämässä dialogin nähdään vahvistavan luottamusta ja ymmärrystä erityisesti tilanteissa, joissa dialogi on tarjonnut uutta tietoa, oivalluksia ja oppeja omasta työstä sekä voimme. Dialogin avulla voimme avartaa myös uusia näkökulmia johtamisen näkökulmasta sekä dialogi mahdollistaa sen että voimme pysähtyä pohtimaan asioita, joiden tarkastelu vaatii moniammatillisia keskusteluja. Dialogi vaatii hieman edemmän kuin arkinen keskustelu, mutta onnistuessaan se voi tarjota meille sellaista tietoa, jota olisi ollut mahdotonta saavuttaa muilla keinoilla. (Työ2030, 31.3.2023.; Hellström, 26.11.2018; Syvänen ym., 2015, s.15; Syvänen, 2022, ss. 10–14)

Tutkimusten mukaan dialogi ja erityisesti sen kehittämisen tarve korostuu johtamisessa ja työyhteisön viestinnän kehittämisessä työelämässä. Vaikka puhe dialogista ja sen mahdollisuuksista työelämän päätöksenteossa on viime vuosina lisääntynyt, on tämän hyödyntäminen käytännössä vielä vähäistä tutkimusten mukaan. Syynä tähän nähdään olevan ihmisten epätietoisuus, sekä haluttomuus heittäytyä keskusteluun, jossa vaaditaan avoimuutta sekä uskallusta paljastaa myös omia ajatuksia ja mielipiteitä. Positiivista kuitenkin on, että dialogi on opeteltavissa, jos sille antaa mahdollisuuden. Vuorovaikutuksen ja viestinnän kehittäminen onkin työelämässä tärkeässä roolissa koska tulevaisuudessa organisaatioviestinnän tulee näyttää hyvältä myös ulospäin, mikä lisää vuorovaikutuskulttuurin merkitystä tulevaisuuden työelämässä. (Kankainen, 31.5.2022; Syvänen & Tikkamäki, 3.5.2016; Kohlrieser, 2014, ss. 5, 162; Alhanen, 2024, s. 60)

Tämä opinnäytetyö toteutetaan kuvailevana kirjallisuuskatsauksena, jonka tarkoituksena on selvittää mitkä tekijät vahvistavat ja heikentävät dialogia työyhteisössä sekä miksi dialogi nähdään tärkeäksi osaksi johtamista. Tavoitteena on tuottaa sellaista tietoa, jota voidaan hyödyntää organisaatioissa, joissa ollaan kiinnostuneita dialogisesta vuorovaikutuksesta ja sen kehittämisestä tulevaisuuden työelämässä.

2 Vuorovaikutus työyhteisössä

Hyvät vuorovaikutustaidot työelämässä voi mahdollistaa työelämässä menestymisen. Tämä selviää myös World Economic Forumin sivustolta (Kretchmer, 13.8.2020), jossa selviää, että tulevaisuuden yritykset arvostavat rekrytoinnissa hakijoita, joilla on hyvät vuorovaikutustaidot ja johtamistaidot. Taitava vuorovaikutusosaaja työyhteisössä osaa tunnustella muiden rytmiä ja sovittaa omat näkemykset sopivassa suhteessa toisten näkemyksiin sekä ymmärtää antaa sopivasti tilaa myös muille. Tästä syntyy lähes jokaisen vuorovaikutuksen sisältämät vaiheet: halu säilyttää ihmissuhde, halu saada hoidettua asia sekä halu säilyttää itsekunnioitus. Se mikä näistä korostuu eniten, riippuu aina siitä, minkälainen vuorovaikutustilanne on sillä hetkellä kyseessä. Työyhteisössä vuorovaikutus on sujuvaa ja ehkä liiankin itsestään selvää toisinaan, ja vasta silloin kun joku rikkoo vuorovaikutuksen pelisääntöjä alamme pohtimaan tarkemmin vuorovaikutuksen merkitystä, tärkeyttä ja vaikutusta yhteisön ja yksilön näkökulmasta. (Mielenterevystalo.fi, n.d.; Mönkkönen & Roos, 2023, ss. 126, 270)

Työ on usealle meille toimeentulon lähde, mutta monelle myös keskeinen innostuksen ja hyvinvoinnin lähde, joka rytmittää arkeamme ja tuo mukanaan sosiaalisia suhteita ja mielekästä tekemistä. Työyhteisössä meillä jokaisella on lisäksi omat henkilökohtaiset tarpeet, motiivit ja osaaminen, joiden lähtökohtana on pyrkimys tulla nähdyksi, kuulluksi tai pyrkimys vaikuttaa toisten mielipiteisiin (Juuti, 2006, ss. 143, 146). Tutkimukset ovat todistaneet lisäksi, että itsetunto ja hyvinvointi vahvistuu yhteisöllisesti suhteessa toisiin ihmisiin, jonka vuoksi työelämän vuorovaikutuksen tärkeydestä ja kehittämisestä puhutaankin koko ajan enemmän. Tasa-arvoisella kohtelulla ja hyvillä vuorovaikutustaidoilla on lisäksi todistettu olevan positiivinen vaikutus työntekijän työmotivaatioon, urakehitykseen, stressinsietoon ja työhyvinvointiin. (Työturvallisuuskeskus, n.d.; Peiponen, 27.9.2018, Rauramo, 2012, 107–111; Pennanen, 2015, s. 57)

Työyhteisövuorovaikutusta ei voida kuitenkaan tarkastella pelkästään yksilötasolla, koska työyhteisön vuorovaikutus rakentuu aina ryhmän sisällä, jossa on otettava huomioon työyhteisön vuorovaikutuksen eri tasot ja ryhmädynamiikka sekä se, kuinka hyvin työryhmä hyväksyy toistensa vahvuudet ja heikkoudet. On myös otettava huomioon, että vuorovaikutusta voi estää organisaation tai työyhteisön sisällä vallitsevat ennakkoluulot, puolueellisuus, vastuunsiirto, syyttely sekä kiinnostuksen puute. (Rauramo, 2012, ss. 107–111; Pennanen, 2015, s. 57; Horila, 2016, ss. 54–55; Juuti, 2006, ss. 143, 146)

Vuorovaikutuksen haasteeksi työelämässä nousi pandemiatilanne vuonna 2020, joka siirsi asiantuntijaorganisaatiota laajalti etätöihin ja digitaalisiin viestintäympäristöihin, joissa

viestintä tapahtui eri vuorovaikutusteknologisten alustojen kautta (Mönkkönen & Roos, 2023, ss. 133–134; Syvänen ym., 2015, s. 238). Teknologian merkityksestä vuorovaikutukselle on kuitenkin puhuttu ja keskusteltu vuosikymmenet. Milloin teknologia on nähty rajoittavan ihmisten välistä vuorovaikutusta ja milloin tätä on vuorostaan korostettu vuorovaikutusta vahvistavana tekijänä (Laitinen, 2020, s. 59). Pandemia kiihdytti kuitenkin omalta osaltaan vuorovaikutusteknologian kehitystä ja sen käyttöönottoa ja tänä päivänä yhä suurempi osa nykypäivän asiantuntijatyöstä on hybridityötä, joka tapahtuu eri projekteissa ja erilaisissa ryhmissä. Työ- ja viestintätapojen uudistusten myötä tulee kuitenkin muistaa se, että teknologiavälitteinen vuorovaikutus muuttaa osin myös organisaation toimintakulttuuria ja johtamista, joka pitää huomioida organisaation kehittämistöissä. (Mönkkönen & Roos, 2023, ss. 133–134; Syvänen ym., 2015, s. 238)

Laitinen (2020, ss. 65–74) tuo tutkimuksessaan myös ilmi, että vuorovaikutusteknologia voi olla merkityksellinen tila työyhteisölle, jossa voidaan ilmaista tunteita ja jakaa tietoa yhteisesti. Yleisimmin tunneilmaisut liittyivät tutkimuksen mukaan työtehtäviin- ja prosesseihin, työyhteisöön ja sen sisällä vallitseviin vuorovaikutussuhteisiin, joissa kielteiset ja positiiviset tunteet vaihtelivat tilanteen mukaan. Vuorovaikutusteknologian haasteeksi voi kuitenkin nousta se, ettei pieneltä ruudulta ole mahdollista havainnoida toisten ilmeitä ja eleitä, jotka ovat vuorovaikutuksessa kuitenkin tärkeitä. Vaikka teknologia asettaakin reunaehdoja vuorovaikutukselle ei tutkimustuloksissa noussut esiin, että vuorovaikutusteknologia määrittäisi tai rajaisi ihmisten välistä vuorovaikutusta, vaan muovaa ennemmin vuorovaikutusta työyhteisön sisällä. Pelkkä verkossa käyty keskustelu ei kuitenkaan voi riittää, vaan työyhteisöissä tarvitaan myös tapaamisia ja luonnollisia vuorovaikutustilanteita edelleen. (Aro, 2018, s. 67)

2.1 Työyhteisöviestintä

Työyhteisön vuorovaikutukseen kuuluu tärkeimpänä osana viestintä, joka tapahtuu verbaalisesti tai nonverbaalisesti. Työelämässä viestintää voidaan kuvata liimaksi, joka liittää työyhteisön ja organisaation osat toisiinsa. Ilman tätä sidosta eri osat saattavat alkaa elämään omaa elämäänsä saaden aikaan väärinkäsityksiä ja katkoksia organisaation toiminnassa ja viestinnässä. Jos työyhteisössä viestintä ei ole avointa on vaihtoehtona, että alamme synnyttämään omia fantasioita ja mielikuvia, jotka harvoin antavat meille informaatiota tai oppimismahdollisuuksia. Tällainen tilanne voi saada aikaan pitkällä aikavälillä sen, että puhumattomat asiat kasaantuvat ja synnyttävät lopulta pettymysentunteita ja katkeruutta. Tämä taas saa aikaan herkemmin ihmisten välisiä

konflikteja ja synnyttää työyhteisön sisällä eri ryhmiä, jotka keskustelevat vain toistensa kanssa. (Aro, 2018, ss. 65–66)

Humoristinen ja spontaani, ei niin virallinen kommunikaatio työyhteisössä on yhteisön toiminnan kannalta myös olennaista. Epäviralliseen viestintään organisaatio tarjoaa muun muassa fyysisen ympäristön, joka mahdollistaa vuorovaikutuksen symbolisen ympäristön vapaalle ja avoimelle viestinnälle. Työpaikan kahvihuone ja sosiaaliset tilat koetaankin monesti työpaikan tärkeimmiksi tiloiksi, joka mahdollistaa työntekijöille tilan keskusteluille, joita ei voida käydä esimerkiksi asiakastyössä, jossa asiakkaan kuullen ei voi puhua ihan kaikkea. Mahdollisuus keskustella ja vaihtaa kuulumisia työn ohessa vahvistaa tutkimusten mukaa myös yhteisöllisyyttä, viestintää ja vuorovaikutusta. (Rajamäki & Mikkola, 2017, ss. 258–259)

Yhteisten keskustelujen tärkeys korostuu vuorotyössä, jossa ei ole aina mahdollista osallistua yhteisiin palavereihin tai tapaamisiin. Erityistä arvoa tuo, jos työyhteisössä on totuttu puhumaan avoimesti ja kaikki ovat halukkaita osallistumaan yhteiseen päätöksentekoon ja ajatustenvaihtoon (Kral ym., 2023, ss. 416–417). Palaverit antavat myös uusille työntekijöille mahdollisuuden ryhmäytyä. Ryhmäytyminen on kuitenkin aina lopulta yksilön oma kokemus eikä välttämättä aina tarkoita sitä, että työntekijän tarvitsisi olla aktiivisesti vuorovaikutuksessa muun työyhteisön kanssa vaan voi riittää, että saa olla mukana seuraamassa. (Rajamäki & Mikkola, 2017, ss. 258–259)

2.2 Viestinnän haasteet työyhteisössä

Toimiva työyhteisö on joukko työntekijöitä, jotka osaavat kuvata ja viestiä omia tunteita ja ajatuksia ilman tuomitsevuutta ja hyökkäämistä itseä tai toisia kohtaan. Tiedämme kuitenkin kaikki, että kun teemme töitä ryhmissä emme voi täysin välttyä siltä, että ryhmän sisällä voi syntyä erimielisyyksiä ja voimakkaita tunteita ihmisiä ja eri asioita kohtaan. Kun joku asia synnyttää meissä voimakkaita tunteita ajattelumme monesti kapeutuu sekä itseilmaisu voi muuttua vaikeammaksi. Tämä johtaa usein siihen, että tunteemme ajaa meidät herkästi syyllistämiseen ja nopeiden päätelmien tekoon tai puolustautumiseen (Vartia ym., 2012, s. 11; Mielenterevystalo.fi, n.d.). Tärkeintä tällaisissa tilanteissa on, että tunnistamme sen, että tunteiden kokeminen ja niiden ilmaiseminen ovat kaksi eri asiaa. Onneksi tunteiden säätely onnistuu työpaikoilla koska ammatillisuuteen kuuluu myös kyky hallita omia tunteita. Jos tunnekuorma kuitenkin käy liian raskaaksi, eikä omia tunteitaan pysty hillitsemään, siirtyy tämä vihamielisyys usein osaan työyhteisössä saaden aikaan työntekijöiden välisiä ristiriitoja. (Aro, 2018, s. 30)

Viestintä kytkee ihmisiä realiteetteihin ja jos viestintä on heikkoa alkaa työyhteisön usko pikkuhiljaa vääristymään, kun ihmisten uskomukset korvautuvat mielikuvilla. Viestinnänpuute voi alkaa synnyttämään virhetulkintoja, syyttelyä, loukkaantumisia ja pelkoa, joka heikentää työilmapiiriä ja saa aikaan tulehtuneen ilmapiirin, jossa ei uskalleta olla oma itsensä (Juuti, 2010, s. 21). Huono työilmapiiri, turvattomuus ja arvostuksen puute voi pahimmillaan olla myös loppuun kuluttava ja uhka terveydelle, ja synnyttää pitkiäkin sairaspotilaita työntekijälle. Parhaimmillaan viestintä voi taas synnyttää työyhteisössä ennustettavuutta, vahvaa työn hallintaa sekä oman työn arvostusta. Hyvä viestintä vahvistaa myös työhyvinvointia, joka säilyäkseen tarvitsee jatkuvaa kriittistä suhtautumista organisaation tapaan keskustella. (Aro, 2018, ss. 68–69; Rauramo, 2012, ss. 10–13)

Hyvä ja avoin työyhteisöviestintä on autenttista, jossa puhutaan oikeista asioista niiden oikeilla nimillä rehellisesti ja vilpittömästi. Monesti organisaation ylimmällä johdolla tulee kuitenkin tarve suodattaa ja salata tietoja siinä ajatuksessa, ettei henkilökunnalle kannata kertoa esimerkiksi suunnitteilla olevista muutoksista tai asioista, koska tämä voi aiheuttaa hämmennystä turhaan. Suodattaminen on kuitenkin aina huono ratkaisu, koska tieto korvautuu aina ihmisten omilla mielikuvilla ja oletuksilla, jotka saavat työyhteisössä pahimmillaan aikaan ahdistusta ja epävarmuutta. Suositeltavaa olisikin, että ylin johto suodattaisi vain ne asiat, jotka laki tai jokin muu perusteltu taho vaatisi salattavaksi. Tällaisia voisi olla esimerkiksi kriittiset liikesalaisuudet tai yksityisen suojaan kuuluvat asiat. (Aro, 2018, ss. 68–69)

Viestinnän haasteita kohdataan usein suurissa ja hierarkkisissa organisaatioissa, joissa johdetaan ennemmin asioita kuin ihmisiä. Monesti tällaisissa organisaatioissa voi olla myös eri ammattiryhmiä, joiden välillä vallitsee haluttomuus viestiä toistensa kanssa. Tällainen tilanne rasittaa usein organisaation ylintä johtoa, joka joutuu lopulta toimimaan viestienvälittäjänä ja toteamaan että organisaatioissa ei ole tilaa avoimelle viestinnälle. Tämä johtaa siihen, että johtaja käy yksinpuhelua ja turvautuu ennemmin käskyihin, kun rakentavaan dialogiin työntekijöiden kanssa. Tällainen johtamistapa taas saa monesti aikaan turhautumista ja alistumista sekä muutosvastarintaa, vaikka ongelma voi olla lähtöisin organisaation viestintäkulttuurista ennemmin, kuin johtajan omasta halusta. (Juuti, 2010, s. 33; Grill ym., s. 46; Aro, 2018, s. 66)

3 Dialogi

Suomen kielessä käsitteet dialogi ja dialogisuus erotetaan toisinaan toisistaan, koska suomen kielessä *dialogi* viittaa konkreettiseen vuorovaikutustilanteeseen ja *dialogisuus* taas tapaan olla vuorovaikutuksessa ympäröivän maailman tai toisten ihmisten kanssa (Nummi, 2023, s. 23; Aro, 2018, s. 67). Dialogi on vuoropuhelua ja kuuntelua, joka mielletään usein vuorovaikutuksen korkeimmaksi tasoksi, jossa ihmiset jakavat ajatuksia ja omia kokemuksia avoimesti ja vilpittömästi. Tämän lisäksi dialogi avaa meille uusia mahdollisuuksia oppia toisistamme enemmän. Yhdessä oppimisen myötä syntyy monesti luottamusta, joka lisää taas ihmisten turvallisuuden tunnetta ja vuorovaikutuksen syvyyttä ja sujuvuutta. (Alhanen, 2024, ss. 25–26; Syvänen ym. 2015, ss. 11–12)

Dialogissa perusajatuksena on, että keskitymme siihen, millaisia merkityksiä käsiteltävälle asialle annetaan ja miten toiset kokevat maailman suhteessa itseen. Keskustelulle ei ole mitään tarkkaa määritelmää mihin sen pitäisi kohdistua, joten keskustelu voi kohdistua esimerkiksi fyysisiin paikkoihin, esineisiin, tapahtumiin, arvoihin tai psykologisiin ilmiöihin. Dialogissa merkitykset koskevat aina sitä, miten ihmiset käsittävät asiat ja niiden merkityksen. Tästä syystä yksilö antaa käsiteltävälle asialle aina oman lisämerkityksen, johon vaikuttavat ikä, sukupuoli, uskonto ja kulttuuri ja kasvuympäristö, sekä millaisia arvoja ja tapoja hän on itselleen ominut. (Alhanen, 2024, ss. 25–26, 28)

Dialogin avulla meillä on mahdollisuus päästä syventymään siihen mikä on eri ihmisille ja ryhmille arvokasta ja tärkeää, mutta myös sitä minkä he kokevat uhkaavaksi ja haitalliseksi. Samalla tulemme tietoiseksi siitä millaisia erityisiä yksilöllisiä eroja meissä ihmisissä on, sekä saamme tilaisuuden tutustua omaan itsemme. Itseen tutustuminen on tärkeää koska tällöin tulemme tietoiseksi omista uskomuksista, tarpeista, mielikuvista ja päätelmistämme, joista emme välttämättä ole olleet tietoisia. Pelkkä tarinoiden ja kokemusten jakaminen ryhmässä ei kuitenkaan saa vielä aikaan dialogia, mutta voi edesauttaa sen syntymistä (Black, 2008, s. 111). Antautumalla dialogiin koko persoonalla riippumatta siitä missä roolissa osallistumme keskusteluun, meillä on mahdollisuus avartaa omaa ymmärrystä ja tapaa kokea maailmaa ja itsemme. Dialogiset keskustelut voivat paljastaa meille myös sen, miten huonosti tunnemme meille läheiset ihmiset, jotka luulimme tuntevamme. Tällaisessa dialogisessa keskustelussa ei ole harvinaista, jos torjutut tunteet kuten viha, ärtymys, syyllisyys tai häpeä nousevat pintaan. Monista muista vuorovaikutustilanteista poiketen, dialogissa meillä on kuitenkin arvokas mahdollisuus pysähtyä tutkimaan omia tunteita ja mistä nämä nousevat. (Alhanen, 2024, ss. 28–30)

Syvimmillään dialogissa ei ole kyse mekaanisesta taidosta, jonka voimme oppia samaan tapaan, kun oppisimme uimaan tai polkemaan polkupyörää. Syynä tähän on se, että dialogitaito nojaa aina viime kädessä jokaisen henkilökohtaisiin arvoihin ja eettiseen asenteeseen, jonka ytimessä on usko jokaisen ihmisen oikeuteen ilmaista oma mielipide, jota mikään muu ei voi korvata. Dialogietiikan uskomuksen mukaan todellisuus ei myöskään ole yksittäisen ihmisen tavoiteltavissa koska maailma ja ihmiset muuttuvat jatkuvasti. Tämän vuoksi dialogi voikin olla monelle eräänlainen löytöretki itsen ja muihin, koska lopputulosta ei voi ikinä suunnitella tai sopia etukäteen, vaan tuloksen voi huomata vasta myöhemmin. Kirjallisuudentutkija Mihail Bahtin kuvasi myös aikoinaan ihmisen sisäistä ehtymättömyyttä sillä, ettei ihminen ole täysin kuvattavissa tai selitettävissä toisen henkilön antamien määritelmien avulla, vaan jokaisesta ihmisestä löytyy lopulta niitäkin puolia, joista hän ei itsekään ollut tietoinen. (Alhanen, 2024, ss. 25–31, 28; Syvänen ym. 2015, s. 12)

3.1 Dialogi työyhteisössä

Työyhteisössä käyty dialogi on paljon enemmän kuin tavallinen arkinen keskustelu työn teon lomassa. Dialogi voi parhaimmillaan antaa meille uutta tietoa, kokemusta, ammatillista osaamista, vertaistukea, edistää työhyvinvointia tai jakaa hyväksi koettuja työkäytänteitä. Dialogi voi myös aktivoida työyhteisöä tutustumaan enemmän toisiinsa ja toistensa töihin, koska tutkimusten mukaan työyhteisössä syntyneet konfliktit ja erimielisyydet johtuvat usein siitä, ettei työyhteisöllä ole tilaa tai taitoa käydä rakentavaa dialogia, jossa pysähdytään aidosti kuuntelemaan mitä toisella on asiaa (Syvänen, 2022, ss. 10–14). Työyhteisössä dialogi synnyttääkin omia kielikuvia ja sanoituksia, jotka alkavat toistumaan eri ihmisten puheissa. Nämä uudet ilmaisut osoittavat usein uusien merkitysten synnystä yhteisössä ja synnyttävät syvällisiä ja leikkisiäkin dialogeja. (Alhanen, 2024, s. 67–68)

Hyvin toimivassa työyhteisössä, jossa ihmiset tuntevat toisensa pystytään keskustelemaan työhön ja vapaa-aikaan liittyvistä asioista. Avoimessa ja keskusteleavassa työyhteisössä erilaiset yksilölliset työjärjestelyt ja toiveet voidaan myös ottaa paremmin huomioon koska työyhteisö tuntee toistensa tavat ja tarpeet. Työyhteisöt, joissa ei taas keskustella tai tunneta toisia, on vaarana, että työyhteisössä syntyy epäluottamusta, vääriä tulkintoja ja loukkaantumisia. Pahimmassa tapauksessa työntekijän ja esihenkilön välille voi syntyä niin paljon ymmärtämättömyyttä, että osapuolet erkaantuvat toisistaan, joka voi haitata jopa organisaation perustehtävästä suoriutumista. (Syvänen ym., 2015, ss. 223–224)

Korkein sosiaalisen vuorovaikutuksen taso on yhteistoiminnallisuus, jota esiintyy harvinaisina kohtaamisen hetkinä. Yhteistoiminnallisuus edellyttää, että ihmiset sitoutuvat oma-aloitteisesti ja antavat tilaa toisille eikä kukaan yritä viedä liian isoa roolia itselleen vaan puhuu ”meistä”. Jokainen tietää halutun suunnan ja on valmiita näkemään vaivaa sen saavuttamisessa. Tällöin tavoitellaan jo dialogisuutta ja yhteistoiminnallisuutta, jossa jokaisen vastuulla on vastata omasta osastaan ja vie sen työyhteisön koettavaksi. Taitava johtaja osaa hyödyntää yhteisön voimavaroja ja saa ihmiset toimimaan tavoitteellisesti niin että prosessit vievät eteenpäin ja tuovat työyhteisössä innovatiivisia näkökulmia. Hyvä yhteistoiminta mahdollistaa parhaillaan dialogisuuden, jossa moniäänisyys luo uskallusta tuoda uusia ideoita esille sekä rohkeutta kokeilla. (Mönkkönen & Roos, 2023, ss. 149–153)

3.2 Dialogin käymisen malli

Alhanen (2024) tuo kirjassaan esiin, ettei dialogin käymiseen ole olemassa yhtä ja ehdotonta mallia koska asiat ja paikalla olevat ihmiset vaihtelevat, jonka vuoksi dialogin tulisi mukautua aina tilanteen ehtoihin. Tärkeintä dialogissa kuitenkin on, että säilytetään oppimisen päämäärä ja osallistujien tasa-arvoisuuden ja vapauden kunnioitus. On kuitenkin huomattu, että tietyt toimintatavat, jotka ovat lähtöisin dialogietiikasta tukevat dialogin onnistumista. Tämän ohjenuoran tehtävänä on tukea keskustelun etenemistä, ja dialogissa pysymistä niin ettei dialogi muutu kesken keskustelua yhden ihmisen monologiksi tai debatiksi, jossa päämääränä on todistella omaa näkökulmaa oikeaksi ja toisten vääräksi. (Alhanen, 2024, s. 61; Nummi, 2023, s. 23; Aro, 2018, s. 67)

Dialogin ohjenuoran ensimmäinen vaihe on **kuuntelu**, jota voidaan pitää yhtenä tehokkaimmista työelämän viestintätaidoista. Dialogissa tärkeää on tilannetaju ja taito pysähtyä kuuntelemaan toista ja ennen kaikkea itseään. Kun kuuntelemme toisen puhetta tunteista, iloista, suruista toivotaan meiltä myötätuntoa ja eettistä herkkyyttä. Toisten tunteiden kuunteleminen vaikuttaa sekä puhujaan että kuuntelijaan, jonka tiedostaminen auttaa meitä huomioimaan läheisyyden ja etäisyyden merkityksen vuorovaikutuksessa. Eettinen herkkyys antaa meille vastauksia siihen mitä meidän tulisi kuunnella ja mitä välttää. Dialogissa kognitiivinen osaaminen auttaa meitä ymmärtämään kuuntelemisen merkityksen ja tavoitteet, johon kuuluvat puhutun asian ymmärtäminen, arviointi ja johtopäätösten teko keskustelun eri vaiheissa. (Gothöni, 2020, s. 19)

Dialogissa tapahtuva kuuntelu onkin monella tapaa erityinen koska se synnyttää yhteisen prosessin, jossa keskitymme muun muassa toisen henkilön eleisiin, ilmeisiin, puhetapaan, energiaan ja sanojen painotuksiin sekä irtaudumme omista mielipiteistä ja ennakko-

olettamuksista. Mikäli henkilö kuuntelee toista avoimesti ja pystyy jättämään omat toiveet ja tarpeet taka-alalle hetkeksi, hän voi päästä kyllin lähelle toisen henkilön sisäistä arvomaailmaa (Alhanen, 2024, s. 62; Gothóni, 2021, ss. 103–104; Sundell, 2014, ss. 62–63; Juuti, 2013, s. 128; Kluger & Itzchakov, 2022, s. 140). Dialogin aluksi onkin hyvä sopia, ettei samaan aikaan käytetä mobiililaitteita tai edes kutimia. Syynä tähän ovat katseen ja nähdynsi tulemisen tarve ja jos pidämme katseen koko ajan pois keskustelusta, ei puheenvuoron pitäjä voi tietää kuunteleeko häntä kukaan. Vaikka kuuntelu on meille monelle arkipäiväistä, voi se olla kuitenkin monelle haasteellista ja stressaavaa. Kuuntelutaitoa voi onneksi harjoitella turvallisesti mielin, koska dialogissa ei tarvitse ratkaista asioita, puolustaa itseään tai edistää omaa etua. Parhaiten harjoittelu tapahtuu niin että kuvittelee mielessään kuulemiaan tapahtumia eri ulottuvuuksissa ja synnyttää näistä kuvitteellista tarinaa, jossa on alku, keskikohta ja loppu. (Aarikka, 2021, ss. 23–24; Juuti, 2010, s. 35; Alhanen, 2024, s. 63)

Kuuntelu johtaa keskustelijat sujuvasti toiseen keskeiseen ohjenuoraan eli **liittymiseen**, jota voidaan kuvata myös sanalla kiinnittyminen. Dialogissa liittymisen tarkoittaa sitä, että sanotut asiat liitetään osaksi muiden keskustelijoiden esiin tuomiin asioihin ja tunteisiin. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että puhuttaessa dialogissa kerrot mitä asioita muiden puheenvuorot ovat sinussa synnyttäneet ja liität sanomisesi niihin. Liittymistä tapahtuu kaikenlaisessa keskustelussa mutta dialogissa tämä tehdään tietoisesti. Näin luodaan perusta keskustelulle, joka on yhteinen ja sisältää eri näkökulmien vuoropuhelua. (Alhanen, 2024, ss. 64–65; Black, 2008, s. 111)

Liittymisen avulla pystytään lisäämään yhteistä ymmärrystä sekä tunneyhteyttä toisiin, joka on peruselementti ihmisen fyysiselle ja psyykkiselle hyvinvoinnille. Liittymällä toisten puheeseen viestimme myös, että olemme kuunnelleet ja samalla varmistumme, kuinka olemme ymmärtäneet toisemme. Liittymisen vahvistaa luottamusta ja varmistaa myös, että olemme samojen asioiden äärellä. Toisten puheeseen voi liittyä ilmaisemalla, että on asiasta samaa mieltä, tai voi kertoa mitä tuntemuksia muiden puheet tuo mieleen. Dialogissa ei ole kuitenkaan tarkoitus olla samaa mieltä, kun muut, joten muihin voi liittyä myös kertomalla, että näet käsiteltävän asian eri tavalla. (Alhanen, 2024, ss. 64–65; Kohlrieser, 2014, s. 95)

Haasteellisimpana dialogin osana pidetään **suoraan puhumista**, jossa puhuja paljastaa toisille jotain mitä ajattelee. Suoraan puhumisen taito vaatii itseluottamusta ja riskinottoa, jossa puhuja astuu omalta mukavuusalueelta tyhjyyteen, jossa ääneen sanotut asiat eivät ole vielä valmiita, mutta voivat saada aikaan uusia määritelmiä ihmisten välillä. Suoraan puhuminen osoittaa kuitenkin kuulijalle aina aiheeseen sitoutumisen astetta, mutta myös sitä, ettei aito dialogi ole pehmoilua tai myötäilyä, vaan aitoa rohkeutta kertoa mitä oikeasti

ajattelee. Koska dialogissa päätavoitteena on rakentaa ihmisten välille ymmärrystä ja luottamusta, tulisi puhe suunnata suoraan toisiin ihmisiin. Jokainen puheenvuoro dialogissa kannattaakin ajatella vastauksena toisille, ja samalla uudeksi kysymykseksi tai haasteeksi muille. Dialogisessa keskustelussa pätee ”neljän lauseen sääntö”, jolla selviää pitkälle, mutta jos puhuja pääsee kahteen tai yhteen lauseeseen omassa puheenvuorossaan, voidaan tätä sanoa loistavaksi suoritukseksi dialogissa (Kohlrieser, 2019, ss. 175–176; Räisänen ym. 2009, s. 22; Alhanen, 2024, ss. 66–67; Sundell, 2014, s. 58).)

Suoraan puhumisen lisäksi haasteelliseksi voidaan kokea **erojen ja jännitteiden työstäminen**, jotka syntyvät eri mielipiteiden ja arvojen eroista. Koska olemme dialogissa kiinnostuneita siitä miten eri ihmiset voivat kokea samat asiat niin erilalla kun itse, on selvää, että saamme esiin erilaisten persoonien välisiä jännitteitä. Jännitteet voivat tuntua joissain tilanteissa ahdistavilta, mutta niitä ei ole tarkoitus ratkaista tai päättää kuka on asiassa oikeassa. Jännitteiden kohdalla riittää, että yritämme ymmärtää mistä jännitteissä on kyse. Tämän vuoksi dialogissa kannattaakin puhua enemmän jännitteiden työstämisestä, kuin niiden ratkaisemisesta. Jännitteiden käsittelemistä ei kuitenkaan tarvitse vältellä keskustelussa, vaan suhtautua kun ne olisivat oman elämän kohokohtia, jotka auttavat meitä oivaltamaan jotain uutta yhdessä. (Alhanen, 2024, ss. 69–70; Kohlrieser, 2014, ss. 74–75)

Dialogissa on tavanomaista, että ihmisten vuorovaikutustilanteet ja keskustelut urautuvat tietyille raiteille ja jotkut asiat saattavat jäädä piiloon. **Piiloon jääneiden etsiminen ja kokonaisuuksien työstäminen** kannattaakin aloittaa sillä, että jossain vaiheessa keskustelua varmistetaan, onko jotain tärkeää vielä sanomatta. Usein piiloon jääneet seikat johtuvat siitä, ettei kaikki osallistujat ole saaneet tarpeeksi tilaa avata omia näkökulmiaan ja kokemuksiaan. Syynä voi olla se, ettei kaikki pidä puhumisesta ja esillä olost, aihepiiri on kaventunut liikaa tai ryhmässä ei ole tarpeeksi luottamusta. (Alhanen, 2024, s. 71)

Kun dialogi on jatkunut jonkin aikaa ja aiheesta on päästy puhumaan laajemmin, on hyvä alkaa koostamaan esiin tulleita seikkoja ja kokonaiskuva. Kokonaiskuvan hahmotelmaan ei myöskään ole yhtä ja ainoa ohjetta mutta usein se tehdään yhteenvetona, jossa kootaan yhteen asiat, joista keskustelijat ovat samaa tai eri mieltä. Tällainen yhteenveto kirkastaa osallistujille sen mitä dialogissa on ymmärretty asiasta, toisista ja itsestä. On myös mahdollista tutkia, onko esiin tullut jotain sellaista, mitä kukaan osallistujista ei pysty hahmottamaan omasta näkökulmasta. Tällainen tilanne voi olla sellainen, että alkujaan erilaiset näkökulmat tai kokemukset ovatkin olleet osa jotain suurempaa kokonaisuutta, mutta tämä on jätetty tulkitsematta. (Alhanen, 2024, ss. 72–73)

Monissa tilanteissa on myös hyvä sopia yhdessä, kuinka osallistujien toivotaan toimivan keskustelussa. Tällä tavalla voidaan sopia yhteiset pelisäännöt, joiden mukaan osallistujien on helppo toimia (Alhanen, 2024, s. 61). Dialogiin lähdetessä on myös hyvä kiinnittää huomiota omaan esittämistapaan, että se on kiinnostavaa, selkeää, helppoa kuunneltavaa ja konkreettista. Asiat, joista puhutaan, on myös oltava paikkansapitäviä, eikä harhaanjohtavia tai liioiteltuja. Keskustelussa tuleekin välttää epäselviä ilmaisuja ja kiinnittää huomiota siihen, että puhe on järjestelmällistä ja lyhytsanaista. Keskustelussa on hyvä käyttää hyväksi katsetta ja kehonkieltä, hymyillä ja tuoda keskusteluun jollain tapaa omaa persoonaa ja asennetta. Dialogisessa keskustelussa ei pidä kuitenkaan ottaa liikaa tilaa itselle vaan muistaa että toisilla on myös oikeus kysymyksille ja vastauksille. Mitä vapautuneemmaksi kokee itsensä keskustelussa, sitä vahvempi on läsnäolo tilanteessa. (Kohlrieser, 2019, ss. 175–176)

3.3 Dialogin ohjaaminen

Aina dialogi ei tarvitse ohjaajaa, jos keskusteluun osallistujat pystyvät synnyttämään keskustelun, jossa toteutuu vastavuoroisuus. Keskustelut voivat olla kuitenkin haastavia ja monimutkaisia, jonka vuoksi dialogiset keskustelut hyötyvät usein siitä, että joku toimii keskustelun ohjaajana sen aikaa, että keskustelu pääsee vauhtiin. Dialogi on kuitenkin lähtökohdaltaan yhteistoiminnallista eikä suoritus, jonka ohjaaja suorittaa yksin osallistujien edessä, jonka vuoksi ohjaajalla ei tarvitse olla selvää runkoa, jonka mukaan dialogia tulisi käydä. (Alhanen, 2024, ss. 97–100)

Dialogin ohjaaja voi olla kuka tahansa, joka ymmärtää mistä dialogisessa keskustelussa on kyse ja mihin sillä pyritään. Dialogin ohjaaminen voi esimerkiksi kuulua luontevana osana johtamista tai kokouksen puheenjohtajan roolia, mutta voi olla kuka tahansa muun ryhmän osallistujista, jonka koko ryhmä on hyväksynyt ohjaajaksi. Ohjaamiseen ei ole myöskään mitään erillistä kiveen hakattua ohjetta vaan riittää, että dialogin ohjaaja pitää keskustelussa huolen osallistujien tasa-arvoisuudesta ja yhteisen ymmärryksen lisäämisestä, sekä ettei keskustelu ajaudu väittelyksi tai neuvotteluksi. (Alhanen, 2024, ss. 101–102; Syvänen ym., 2015, s. 149)

Dialogissa ohjaaja on lähtökohdiltaan aina vallankäyttäjä keskustelun sisällä, jota ohjaa dialogietiikka. Ohjaajan päätehtäviin kuuluvat tasa-arvon suojaaminen ja ymmärryksessä avustaminen. Tasa-arvoisuuden edistäminen ihmisten välillä vaatii lähes aina ohjaajan vallankäyttöä koska ryhmissä keskusteluun osallistujat pyrkivät luontaisesti edistämään omia etujaan toisten kustannuksella. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että osallistujat voivat

pyrkii vaikuttamaan siihen mitä ja millä tavalla asioista keskustellaan ja onko keskustelu eduksi hänelle. Ohjaajan tehtävä onkin tässä kohtaan huolehtia siitä, että jokaisella on oikeus sanoa oma mielipide ja ettei kukaan yksittäinen osallistuja pyri määrittelemään keskustelun etenemistä ja sen sisältöä. (Alhanen, 2024, ss. 102–103)

Onnistunut ohjaaminen tapahtuu tutustumisena aiheeseen ja osallistujien taustaa, virittäytymisenä, syventymisenä ja dialogin mielekkäänä lopetuksena. Ohjaajan tärkein tehtävä on kuitenkin saada ryhmä virittäytymään aiheeseen, koska kun osallistujat ovat oikeasti läsnä keskustelussa he pystyvät keskittymään kokonaisvaltaisesti. Kun virittäytyminen on tapahtunut, on ohjaajan tarkoitus auttaa ryhmää suuntaamaan keskustelu juuri niihin asioihin, joita halutaan ymmärtää paremmin. Ohjaamisessa tulee huomioida se, että pysyminen alkuperäisessä aiheessa ei ole keskustelun ehto vaan aihe voi vaihtua kesken keskustelua, jos osallistujat huomaavat synnyttäneensä joitain muita näkökulmia. Ohjaajan tehtävänä on kuitenkin pitää huoli siitä, ettei osallistujat harhauta keskustelua liian kauas alkuperäisestä aiheesta. Tässä tilanteessa ohjaajan tuleekin ehdottaa palaamista alkuperäiseen aiheeseen. (Alhanen, 2024, ss. 105–111)

Tutuissa ryhmissä dialogin ohjaamiseen valmistautuminen on helpompaa koska osallistujat tuntevat toisensa ja tietävät monesti mitä erilaisia reaktioita eri aiheet voivat synnyttää. Vieraisissa ryhmissä ohjaajalta vaaditaan taas enemmän paneutumista ja pohtimista, kuinka aloittaa keskustelu, johon kaikki lähtevät mukaan. Haasteellisin tehtävä ohjaamisessa voi olla se, että ohjaajalta vaaditaankin tasapainottelua eri osallistujien ja mielipiteiden välillä, jossa joutuu monesti pohtimaan myös omaa suhdettaan käsiteltävään aiheeseen. Dialogissa ohjaaja ei koskaan pystykään olemaan täysin ulkopuolinen keskustelussa, mutta tästä ei ole kuitenkaan haittaa, koska omien kokemusten jakaminen keskustelussa on myös yksi tapa ohjata dialogia. (Alhanen, 2024, ss. 105–111)

4 Dialoginen johtaminen

Dialoginen johtaminen lähtee aina demokraattisista arvoista ja uskomuksista, jotka ovat useassa länsimaassa omaksuttuja ihanteita ja jonka vuoksi dialoginen johtaminen mielletäänkin usein tulokselliseksi johtamistavaksi (Juuti, 2013, ss. 23–24). Dialogisen johtamisen viitekehityksessä on hyödynnetty muun muassa transformationaalisen eli uudistavan, arvostavan, palvelevan ja dialogisen johtamisen teorioita ja lähestymistapoja, jossa keskeisin teoria perustuu uudistavaan johtamiseen. Uudistavassa johtamisessa painottuu vastavuoroisuus, luottamus ja esimerkillisyys eri toimijoiden välillä sekä avoin ja

aito vuorovaikutus, joka vaaditaan vastavuoroiseen ja keskustelemaan viestintään. Dialoginen johtaminen on myös arvostavaa johtamista, jossa tärkeimpiä piirteitä on oikeudenmukaisuus, ja kunnioitus toimintaympäristöä ja organisaation sisällä toimivia jäseniä kohtaan. Dialoginen johtamistapa pitääkin sisällään monia osia, joiden on tutkittu lisäävän työyhteisössä dialogisuutta, jonka on osoitettu vahvistavan vuorovaikutussuhteita jokaisella organisaatiotasolla. Tämä on suuri edistysaskel ajasta, jolloin organisaatiot olivat hierarkkisia ja johtajien vuorovaikutus oli pelkästään yksisuuntaista ja määräyksiä jakavaa. (Nissilä & Vartiainen, 2022, ss. 22–23; Syvänen ym., 2015, ss. 25, 28; McCown, 2014, s. 9)

Dialogisessa johtamistavassa korostuvat tuki, luottamus, motivaatio, positiivisen ja oikea-aikaisen palautteen anto, sekä yksilöllinen kohtaaminen. Johtaja, joka on keskustelemaan johtaa ihmisiä eikä asioita. Tällainen johtamistapa saa monesti organisaatiossa aikaan innostuneen ja inspiroivan, kannustavan ympäristön, jossa ihmiset haluavat työskennellä, keskustella ja toteuttaa itseään. Avoin ja vastavuoroinen viestintä edistää McCown (2014, s. 7) tutkimuksen mukaan ihmislähtöistä työkuultuuria ja ihmisten välistä viestintää, sekä tukee työntekijöiden ammatillista kehittymistä. Nämä ovat merkityksellisiä koska johtamissuhde on luonteeltaan psykologinen vuorovaikutussuhde, jossa työntekijä odottaa ja toivoo hyväksyntää ja itsenäisyyden kokemusta. (Alhanen ym., 2024 s. 55; Juuti, 2013, ss. 123–125; THL, n.d)

Dialoginen johtaminen korostuu usein kehityskeskusteluissa, jota voidaan pitää esihenkilön apuvälineenä tilanteissa, joissa tavoitteena on kehittää työntekijän ammatillista osaamista. Kehityskeskustelu ei ole kuitenkaan jokapäiväinen keskustelu vaan se tarjoaa esihenkilölle ja työntekijälle mahdollisuuden käydä dialogia kokonaisvaltaisesti ja pitkäjänteisesti. Keskustelu mahdollistaa myös kohtaamisen, jossa esihenkilö ja työntekijä voivat tutustua toinen toisiinsa, sekä kehittää vuorovaikutus- ja esihenkilöalaissuhdetta. Kehityskeskusteluja voidaan pitää myös yhtenä dialogisen ja uudistavan organisaation tilana, jossa esihenkilö toimii oppimisen ja kehittymisen edistäjänä. (Autio, ym., 2011, ss. 29–30; Syvänen ym., 2015, s. 172)

Dialogisesta johtamisesta ollaan kiinnostuneita ja sen vaikutukset tiedostetaan tutkimusten mukaan, mutta esimerkiksi Grill ym. (2011, ss. 45–46) tuo tutkimuksessaan kuitenkin esiin, että johtajat ymmärtävät dialogisen johtamisen hyvin eri tavalla, eivätkä aina välttämättä tiedä itsekkään, miten ja missä tilanteissa sitä käyttäisivät. Organisaatioissa valtasuhteilla nähdään olevan myös merkitystä, sillä osa johtajista voi olla sitä mieltä, että dialogisessa aseman pitää olla tasa-arvoinen, tai muuten toinen voi käyttää valtaansa ja asemaansa hyödyksi johdatellessaan keskustelua haluamaansa suuntaan. Tasa-arvoisessa suhteessa

esimerkiksi työyhteisön kanssa dialoginen viestintä nähdään kuitenkin olevan luontevaa, vapaata ja yhteisöllistä, jossa myös työntekijät uskaltavat haastaa johtajaa keskusteluun. McCown (2014, ss. 10–11) sekä Barge & Little (2002, ss. 393–395) tuokin tutkimuksissaan esiin, että johtajat, varsinkin ylin johto tarvitsee koulutusta ja ohjeistusta viestintään, jotta organisaation viestintä ei kulkeudu vain keskijohdon kautta työntekijöille eikä dialogia käytetä vain ristiriitatilanteissa tai ohjaamisessa, vaan dialogi juurtuisi organisaatiossa tapaan keskustella ja olla vastavuoroisessa suhteessa toisten kanssa.

Dialogisessa johtamisessa kuten muissakin johtamisen osa-alueissa tarvitaan suunnitelmallisuutta, aikaa ja eri foorumeita. Johtajan vastuulla on pitää huolta tiedonkulusta, ja siitä että päätöksentekoprosessit työyhteisössä ovat avoimia ja yhteisesti sovittuja. Jokaisella työyhteisössä on kuitenkin myös vastuu jakaa todenmukaista tietoa eteenpäin, koska organisaatiossa vastuu vuorovaikutuksesta ei voi olla pelkästään johtajalla, vaan kuuluu koko työyhteisölle ja siinä toimiville jäsenille. Jos vuorovaikutus ei jostain syystä toimi työyhteisön sisällä, on syynä monesti se, ettei osa yhteisön jäsenistä pysty toimimaan avoimesti ja yhteisöön syntyy salailua ja epäluottamusta. Kun työyhteisössä arvostetaan jokaisen asiantuntijuutta ei kenenkään tarvitse huolehtia siitä, että tuleeko kuulluksi ryhmän jäsenenä. Johtaja, joka ei ota valtaa asemansa kautta, antaa koko työyhteisölle myös mahdollisuuden osallistua yhteiseen vuorovaikutukseen. (Nissilä & Vartiainen, 2022, ss. 23–24; Mikkola ym., 2014, s. 60)

Organisaatiossa johtajan tulee pyrkiä vaikuttamaan niihin asioihin ja niiden toimintojen ylläpitämiseen, jotka ovat hänen omalla vastuualueellaan. Tämä merkitsee sitä, että esihenkilön tärkein työkalu on hänen viestintä- ja vuorovaikutustaitonsa, joita hän tarvitsee työyhteisöissä vallitsevien ilmiöiden ja tapahtumien selvittämisessä. Koska johtaminen voi toisinaan olla vuorovaikutuksellisesti kuormittava työ, on johtajan psyykkisellä, fyysisellä ja sosiaalisella hyvinvoinnilla tärkeä rooli, kuinka hän selviää haastavista vuorovaikutustilanteista työyhteisössä (Juuti, 2013, ss. 63–64). Dialogiseen johtamiskäsitykseen kuuluu myös se, että johtaja tietää mitä tekee, osaa pyytää tarvittaessa apua, reflektoi omaa toimintaa vuorovaikutustilanteiden ja palautteen pohjalta, sietää epävarmuustekijöitä ja hyödyntää ihmisten erilaisuutta ja näkökulmia. Esihenkilöt tarvitsevat dialogisia taitoja johtamisessa, koulutuksissa tai esimerkiksi käydessään kehityskeskusteluita, joka organisaation tulisi ottaa huomioon johtamisen kehittämisessä. (THL, n.d.)

4.1 Dialogisen johtajan tunnuspiirteet työelämässä

Dialoginen eli keskustelevalta johtaminen on moniulotteinen ilmiö, jonka yksi tärkeimmistä ominaisuuksista on läsnäolon taito. Läsnä oleva johtaja on aidosti läsnä, kiinnostunut, luotettava ja joka pysähtyy keskustelemaan ja kuuntelemaan työntekijöitä (Alhanen ym., 2024 ss. 58–59). Muita dialogisen johtajan tunnuspiirteitä ovat vahva ammatillinen osaaminen, avoimuus, arvostus, rehellisyys, monimuotoisuus ja yksilöllinen suhtautuminen työntekijöihin ja eri verkostoihin. Dialoginen johtaja koetaan myös oikeudenmukaiseksi, joka innostaa ja luo positiivista ilmapiiriä omalla toiminnallaan. (Juuti, 2013, s. 136; THL, n.d.; Syvänen ym., 2015, s. 209)

Dialogisen johtajan oikeudenmukaisuudella on myös vaikutusta työntekijöiden luovuuteen ja jaksamiseen, työhyvinvointiin ja terveyteen. Johtajan oikeudenmukaisuus näkyy työntekijöille eri vaikutusmahdollisuuksina kehittää omaa työtä sekä sen on havaittu suojaavan työntekijöitä työnkuormitukselta, kiireeltä ja epävarmuudelta, jonka vuoksi nimenomaan epävarmoina aikoina johtamisessa tulisikin kiinnittää huomiota oikeudenmukaisuuteen, koska epäoikeudenmukaisuuteen reagoidaan herkemmin. Oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden taustalla vallitsee aina johtajan eettisyys, korkea moraalit, rehellisyys ja avoimuus, jotka ovat dialogisessa johtamisessa piirteitä, joita arvostetaan ja jotka voidaan kokea syvällisinä ja psykologisinä tarpeina. (Syvänen ym., 2015, ss. 68–69)

Dialoginen johtamistapa on kuitenkin loppujen lopuksi jokaisen johtajan omissa käsissä ja jokainen johtaja käyttää johtamiseen annettuja työvälineitä ja tiloja omalla tavallaan. Toiset ovat parempia soveltamaan tapoja omassa työssä ja toiset taas vasta opettelevat. On kuitenkin arvioitu, että dialogille on laskettavissa rahallinen arvo. Dialogin vaikuttavuutta voidaan tutkimusten mukaan laskea euroissa ja sen puutetta lisäkustannuksissa, jotka syntyvät konfliktien, työntekijöiden vaihtuvuuden, sairastavuuden ja ennenaikaisen eläköitymisen kustannuksissa. Dialogitaidot ja osaaminen eivät synny kuitenkaan itsestään vaan vaativat harjoittelua ja uskallusta yrittää. Ne eivät myöskään voi säilyä, jos niitä ei käytä omassa työssä aktiivisesti. (Syvänen ym., 2015, s. 264)

4.2 Dialogia heikentävät tekijät johtajuudessa

Kukaan ei syntyessään ole valmis johtaja, eikä johtaminen sisälly automaattisesti henkilön ominaisuuksiin, vaan johtaminen syntyy vuorovaikutuksessa, jonka kehittyminen tapahtuu vaiheittain ja vähitellen. Mitä enemmän johtamisen taitoa opettelee ja käyttää, sitä enemmän voi huomata oman keskeneräisyyden, joka onkin esihenkilönä kehittymisen ja siinä menestymisen lähtökohta (Juuti, 2010, s. 33).

Monet dialogista johtamista heikentävät piirteet viittaavat ei-johtajuuteen, jotka heikentävät työtyytyväisyyttä ja työn tuloksellisuutta. Heikentäviä tekijöitä Syvänen ym. (2015, ss. 209–210) tutkimuksen mukaan ovat esihenkilön jatkuva kiire, läsnäolon puute, kuormittuneisuus, vahvat asenteet ja tulkinnat, arvostuksen puute, keskittymiskyvyttömyys, impulsiivisuus, epäluottamus, yksisuuntaisuus sekä alhaiset vaikuttamismahdollisuudet. Kiireinen ja kuormittunut esihenkilö ei aina ymmärrä tai osaa viestiä työyhteisölle heidän työnsä tärkeydestä ja mihin suuntaan hän ohjaisi työyhteisöä, vaan voi ajautua tilanteeseen, jossa keskittyy vain omaan puhumiseen ja käskyjen jakamiseen. (Wink, 2010, ss. 56–57)

Johtajan käskyttävä johtamistapa ja välinpitämättömyys työntekijöitä kohtaan heikentää myös dialogin syntymistä ja työntekijöiden halua keskustella yhteisistä asioista. Johtajan omat asenteet, epävarmuus ja pelot viestivät myös monesti työyhteisössä sitä, ettei kaikesta ole sopivaa keskustella, vaikka on todistettu, että työyhteisössä vajat tunteet heijastuvat negatiivisesti työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen (Grill ym., 2011, ss. 47–49). Jatkuva virheellinen viestintä ja palaverien siirtäminen ja kiire heikentävät kaikki dialogista johtamista, jossa johtajalta odotetaan kykyä olla huolehtiva ja välittävä. Johtajalta odotetaan myös kykyä antaa kriittistä palautetta oikea-aikaisesti, kunnioittavasti ja rohkeasti, koska hyvän työilmapiirin ylläpitäminen on myös organisaation johdon vastuulla ja usein organisaation menestyksen perusta. (Syvänen, 2015, ss. 60, 209–210; Juuti, 2010, s. 23)

Nykyisin organisaatioiden menestyksellinen johtaminen edellyttääkin tiedostamista, ettei kenelläkään ole tietämystä jokaisesta asiasta. Tämä vaatii johtajalta kykyä käydä dialogia erilaisten ihmisten, ammattiryhmien ja johdon eri tasojen kanssa, joissa vuorovaikutus ja viestintä tulisi olla avointa ja luontevaa (Juuti, 2010, s. 34). Heikentynyt ja autoritäärinen viestintä varsinkin ylimmän johdon kanssa voi aiheuttaa tutkimusten mukaan pahimmillaan stressiä ja välttelevää käytöstä, jossa syynä voi olla oma lähijohdon osaamattomuus tai ymmärtämättömyys jotain asiaa kohtaan. Välttelyä voi tapahtua missä tahansa vuorovaikutus tilanteessa ja se ilmenee usein esimerkiksi vastaamatta jättämisenä. (Grill ym. ss. 42–43)

5 Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Työelämässä on viime vuosina kiinnitetty huomiota viestintää, jonka vuoksi dialogi ja sen tarjoama vaihtoehto käsitellä asioita on noussut keskusteluun. Dialogi vaatii kuitenkin paljon enemmän kuin tavallinen keskustelu, jonka vuoksi työelämässä tulisikin tiedostaa mitkä tekijät vaikuttavat dialogin syntymiseen. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää mitkä eri tekijät vaikuttavat dialogin syntymiseen työyhteisössä ja mihin asioihin dialogisella johtamisella voidaan vaikuttaa työelämässä. Tavoitteena on tuottaa sellaista tietoa, jota voidaan hyödyntää työyhteisöjen ja johtamisen kehittämisessä tulevaisuuden työelämässä, jossa tavoitteena on säännöllinen ja rakentava vuoropuhelu työnantajan ja työntekijöiden välillä.

Tämä opinnäytetyö toteutetaan kuvaileva kirjallisuuskatsauksena. Ennen tutkimuskysymysten muodostamista tutkimuksen aihepiiriin ja sen laajuuteen tutustuttiin paneutumalla huolella aihealueen kirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin. Tämän jälkeen tutkimukselle muodostettiin teoreettinen viitekehys aihealueen keskeisistä käsitteistä. Tutkimuskysymysten muodostamisessa huomioitiin se, ettei tutkimuskysymyksiin ole mahdollista vastata ”kyllä” tai ”ei” vaan tutkimuskysymykset ovat täsmällisiä ja sisältävät ainakin yhden hakutermin. Tutkimuskysymykset rajattiin myös niin, etteivät ne ohjanneet ylenmääräiseen tiedonhakuun tai perustuneet olettamuksiin. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus mahdollistaisi myös lavean tutkimuskysymyksen asettelun ja erilaisten näkökulmien ja menetelmien yhdistelyn, mutta vaarana voisi olla, että tutkittava ilmiö on niin laaja, että se vaatisi alustavan tutkimuksen ennen tutkimuskysymyksen asettamista. (Vilka, 2023, ss. 45–46)

Tutkimuskysymyksen muotoilu on olennainen osa kirjallisuuskatsauksen prosessia koska ilman ennalta asetettuja tutkimuskysymyksiä ei voida muodostaa hakusanoja ja -kriteereitä, jotka määrittävät aineiston hakuprosessia. Kirjallisuuskatsauksessa tutkimuskysymykset eivät ole vain kysymyksiä, joihin haetaan kirjallisuuden avulla vastauksia, vaan tutkimuskysymyksiä hyödynnetään tutkimuksen eri vaiheissa kuten sisällyttävien ja poissuljettavien tutkimusten määrittämisessä tai sisällönanalyysissa. (Vilka, 2023, ss. 43–44)

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiksi muodostuivat:

1. Mitkä tekijät vahvistavat dialogia työyhteisössä?
2. Mitkä tekijät heikentävät dialogia työyhteisössä?

3. Miksi dialogi on tärkeä osa johtamista?

6 Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen toteuttaminen

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on aina kuulunut osana tutkimuksen tekemiseen koska tutkimuksen lähtökohdat lähtevät aina aiemmista tutkimuksista ja niissä esiin tulleista havainnoista ja keskusteluista. Kirjallisuuskatsauksesta puhuttaessa voi kuitenkin tulla ensimmäisenä mieleen tutkimusten pintapuolinen silmäily, jossa keskeinen tehtävä on koota ilmiöstä pintapuolinen raportti, essee, kirja-arvostelu tai tiivistelmä. Kirjallisuuskatsaus on kuitenkin yksi yleisimmin käytetty itsenäinen metodi, jota on käytetty muun muassa humanistisessa tutkimusperinteessä, jossa lähtökohtana on selvittää mitkä ovat ilmiön keskeiset käsitteet ja näiden keskeinen suhde. Kirjallisuuskatsauksen avulla pystytään siis tiivistämään, tunnistamaan ja arvioimaan jo olemassa olevia julkaisuja sekä sen avulla on mahdollista kuvata ilmiötä laaja-alaisesti ja tarvittaessa luokittelemaan ilmiön ominaispiirteitä. (Salminen, 2023, ss. 7–8; Vilka, 2023, s. 11; Salminen, 2023, ss. 3–4; Stolt ym., 2015, s. 7)

Metodikirjallisuuden mukaan jokainen kirjallisuuskatsaus noudattaa neljää eri vaihetta, joita tässäkin opinnäytetyössä noudatetaan. Kirjallisuuskatsauksen ensimmäinen vaihe on määrittää opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset. Toisessa vaiheessa muodostetaan keskeisistä käsitteistä hakusanoja ja lausekkeita, joiden avulla tehdään kirjallisuushakuja valituista tietokannoista. Aineiston valintaa ohjaa tässä vaiheessa taulukon 1 mukaiset sisään- ja poissulkukriteerit. Kolmas vaihe on osin päällekkäinen aineiston valinnan kanssa koska samalla kun valittua aineistoa tarkastellaan syvemmin alkaa aineiston analyysi. Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa ei ole tarpeen arvioida aineiston laatua, mutta aineiston yhteenveto tehdään tässä työssä taulukkomuotoon (liite 1), jossa valitusta aineistosta kuvataan kirjoittajat, julkaisuvuosi ja –maa, tutkimuksen tarkoitus, tutkimusongelma, kohdejoukko, otoskoot ja aineistonkeruumenetelmä. Tämän jälkeen aineistoa luetaan huolella läpi ja tehdään sisällönanalyysi, jossa tarkoituksena on etsiä tutkimuksista yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia, joista muodostetaan teemoja. Analyysistä muodostuneista teemoista muodostetaan looginen kokonaisuus eli synteesi, jonka avulla pyritään kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä laajemmin. Neljännessä eli viimeisessä vaiheessa tutkimustulokset raportoidaan selkeästi ja johdonmukaisesti sekä avataan kaikki edellä mainitut vaiheet mahdollisimman tarkasti, jotta katsaus olisi tarvittaessa toistettavissa. (Niela-Vilén ym., 2015, ss. 23–34)

6.1 Aineiston valinta ja hakuprosessi

Kirjallisuuskatsauksen hakuprosessi tapahtuu vaiheittain syvenevällä prosessina, jossa tehdään jatkuvasti muistiinpanoja sekä haku ja seulonta ovat jatkuvassa yhteydessä toisiinsa. Aineiston valintaa ohjaa aiemmin asetetut tutkimuskysymykset, joihin vastaaminen edellyttää relevantin aineiston löytämistä. Aineiston haku tulee olla ennalta suunniteltu ja perusteltu, joka mahdollistaa puolueettoman ja laadukkaan aineiston tunnistamisen. (Vilkkä, 2023, s. 54)

Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen aineiston valinnassa ei ole yksiselitteistä prosessia, vaan aineiston valinnan voi jakaa Kangasniemen (2013, ss. 295–296), mukaan kahteen prosessiin, joita kutsutaan aineiston implisiittinen ja eksplisiittiseksi valinnaksi. Kummassakin vaihtoehdossa aineisto haetaan tieteellisesti relevanteista lähteistä, mutta niiden raportointitapa ja aineiston systemaattinen valinta poikkeavat tietyiltä osin toisistaan. Aineiston implisiittisessä valinnassa ei raportoida tietokantoja, joista aineisto on haettu eikä aineiston sisään- ja poissulkukriteereitä, vaan aineiston valinnan luotettavuus ja kriittinen tarkastelu sisällytetään tekstiin kuvailemalla aineistoa suhteessa tutkimuskysymyksiin.

Aineiston eksplisiittinen valinta, jota tässä opinnäytetyössä käytetään, muistuttaa läheisesti systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tapaa raportoida aineiston valintaa johtaneita vaiheita, jolloin aineiston valinnan vaiheet raportoidaan tarkemmin kuin implisiittisessä.

Eksplisiittisessä aineiston valinnassa kuvailevan kirjallisuuskatsauksen aineiston haku tehdään systemaattisen katsauksen tavoin manuaalisesti valituista tietokannoista. Hakuja ohjasi koko ajan ennalta asetetut tutkimuskysymykset, mutta systemaattisesta kirjallisuuskatsauksesta poiketen tämän kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa aineiston sisältö on tärkeämmässä roolissa, kuin hakukriteerit. (Kangasniemi, 2013, s. 296; Marjamaa & Sinisalo, 3.6.2022)

Tässä opinnäytetyössä aineiston mukaanottokriteerit on esitetty taulukossa 1. Aineisto rajattiin koskemaan tutkimuksia, joiden julkaisuvuosi oli 2019–2024, jolla pyrittiin rajaamaan hakutuloksia jo senkin vuoksi, ettei tarkoituksena ollut toteuttaa systemaattista kirjallisuuskatsausta vaan tarkoituksena oli tarkastella viimeisimpiä tutkimuksia. Pääpaino oli myös johtaminen ja työyhteisön välinen vuorovaikutus, jonka vuoksi tutkimukset, jotka käsittelivät muun muassa terapiamuotoja, tai asiakaskokemuksia rajattiin pois. Tutkimusten tuli olla lisäksi tieteellisiä ja vertaisarvoituja sekä löytyä sähköisenä koska tämä mahdollisti tekstin paremman saatavuuden ja sen sujuvan tarkastelun. Tutkimusten tuli lisäksi olla joko suomeksi tai englanniksi.

Taulukko 1. Tutkimusten mukaanotto- ja poissulkukriteerit

Aineiston mukaanottokriteerit	Aineiston poissulkukriteerit
Julkaisuvuosi 2019–2024 välillä	Julkaistu yli 6-vuotta sitten
Koko teksti saatavilla sähköisenä	Koko teksti ei saatavilla sähköisenä
Tieteellinen ja vertaisarvioitu tutkimusartikkeli tai väitöskirja	Mielipidekirjoitus, pro gradu ja ei tieteellinen ja vertaisarvioitu artikkeli
Aineisto on suomen- tai englanninkielinen	Aineiston kieli on jokin muu kuin suomen- tai englanninkielinen
Käsitteli työelämässä dialogia, vuorovaikutuksen eri muotoja, johtamista tai työyhteisöjä	Käsitteli taiteenalaa, opetus- ja ohjausosaamista, asiakas- tai potilaskokemuksia tai eri terapiamuotoja terveydenhuollossa

6.2 Aineiston tietokantahaku

Aineiston haussa on tärkeää tunnistaa aihepiirin oikeat sanamuodot ja termit akateemisesta termistöstä koska avainsanojen tuntemus päällisin puolin ei aina riitä, varsinkaan jos aihealue ei ole tutkijalle ennestään tuttu (Vilkkä, 2023, s. 56). Oikeiden asiasanojen löytämisen tueksi tiedonhaku aloitettiin tehtävään liittyvillä asiasanojen haulla suomalaisen asiasanasto- ja ontologiapalvelun YSO-asiasanastoa käyttäen. (Finto, n.d.). Asiasanoiksi työhön valikoitui lopulta *dialogi*, *dialoginen johtaminen*, *viestintä*, *vuorovaikutus* ja englanniksi *communication*, *dialogue*, *dialogical leadership*, *interaction*.

Aineiston haussa on myös hyvä käyttää vähintään kahta eri tietokantaa, jos tarkoituksena ei ole tehdä systemoittua kirjallisuuskatsausta, joka keskittyisi vain yhteen tietokantaan (Vilkkä, 2023, s. 63). Tässä opinnäytetyössä aineistoa haettiin viidestä eri tietokannasta (taulukko 2), jotka olivat Cinahl EBSCO, PubMed, Finna, Emerald Insinght ja Google Scholar. Aineiston hakua edelsi testihaut jokaiseen tietokantaan, jotta pystyttiin muodostamaan sopivia hakusanoja ja hakulausekkeita, joiden avulla aineistoa oli mahdollista löytää. Aineistoa haettiin myös manuaalisesti ja lumipallotekniikkaa apuna käyttäen, käymällä läpi valittujen tutkimusten lähdeluetteloita ja viittauksia, joista etsittiin tutkimuskysymyksen kannalta relevantteja ja kiinnostavia tutkimuksia. Kirjallisuuskatsauksen aineiston haku ja

hakulausekkeet muodostettiin asiasanoista, joissa huomioitiin taulukon 1 mukaiset sisään- ja poissulkukriteerit, jos tietokanta tämän mahdollisti.

Taulukko 2. Aineiston hakua kuvaava taulukko

Tietokanta	Hakusana	Osumia yhteensä	Otsikon mukaan	Tiivistelmän mukaan	Kokotekstin mukaan
HAMK Finna	dialog* OR vuorovaikutus AND johtaminen	159	8	4	3
HAMK Finna	vuorovaikutus AND työyhteisö	103	12	5	5
Google Scholar	"leadership" - site: theseus.fi	95	7	2	2
Google Scholar	"työelämä" AND "dialogi*" AND "johtaminen" - site: theseus.fi	279	16	4	2
PubMed	dialogical leadership	21	2	1	1
Cinahl	"dialog" "work*"	11	2	0	0
Emerald Insinght	dialogue AND working life AND leadership AND organisation NOT school NOT therapy NOT patients	609	15	3	2
Manuaalinen haku			3	2	2
Yhteensä, jossa päällekkäisyydet huomioitu					14

Stolt ym. (2015, s. 27) ohjaa käymään tutkimukset vaiheittain läpi noudattaen aineiston valintaa ohjaavia sisään- ja poissulkukriteereitä. Tietokannoista löydetty aineisto (n=1277) tarkasteltiin ensin otsikkotasolla, joista mukaan valittiin ne tutkimukset, joiden otsikko antoi viitteitä työyhteisössä ilmenevästä dialogista, vuorovaikutuksesta, viestinnästä tai johtamisesta. Tämän jälkeen otsikkotasolla jatkoon valittujen aineistojen tiivistelmät luettiin läpi, jonka jälkeen jäljelle jääneestä aineistosta luettiin vielä kokoteksti, josta etsittiin tutkimuskysymysten kannalta oleellista tietoa. Kokotekstin perusteella mukaan otettiin lopulta 14 tutkimusta, jossa on huomioitu manuaalisella haulla löydetyt aineistot sekä vähennykset, jotka tulivat tulosten päällekkäisyyksistä.

Hakutuloksia tuli paljon ja hakutulosten perusteella vuorovaikutusta ja dialogia on tutkittu jonkin verran ympäri maailmaa. Monessa tutkimuksessa tutkimuksen kohde oli ollut avoin dialogi-hoitomalli, potilas- tai asiakasohjaaminen. Suomessa ilmiötä on tutkittu myös koska hakutuloksissa oli paljon vuorovaikutukseen liittyviä pro gradu- ja ammattikorkeakoulu tutkimuksia, joissa dialogi oli muun muassa osa potilaan kanssa käytyä vuorovaikutusta. Aineiston valintaa kuitenkin ohjasi koko ajan taulukon 1 mukaiset aineiston sisään- ja poissulkukriteerit, jonka vuoksi suurin osa löydetyistä aineistoista ei lopulta sopinut sisäänottokriteereihin tai olisi pystynyt vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

6.3 Aineiston analyysi

Aineiston analyysin tarkoituksena on tiivistää aineistoa tiiviimpään muotoon. Tässä opinnäytetyössä analyysi toteutetaan laadullisena sisällönanalyysinä, joka mahdollistaa ilmiön ja siihen liittyvien ominaispiirteiden kuvaamisen. Lähestymistapa analyysissä on induktiivinen eli aineistolähtöinen, joka edellyttää aineiston hyvää tuntemusta, joka tarkoittaa sitä, että aineistoa on luettava läpi useita kertoja, jotta analyysin aloittaminen olisi helpompaa. Aineistolähtöiselle lähestymistavalle ei ole tarkkaan määriteltyä runkoa, jonka mukaan aineisto tulisi analysoida, vaan on tutkijan oma valinta, kuinka hän tämän haluaa muodostaa (Vilkkä, 2023, s. 86; Elo ym., 2022, ss. 217–219). Aineistolähtöinen lähestymistapa soveltui analyysiin parhaiten koska tavoitteena on kerätä aiempia havaintoja valituista tutkimuksista. Sisällönanalyysiin valittiin vain opinnäytetyön kannalta oleellinen ja merkityksellinen aineisto, jonka koostui valituista 14 tutkimuksesta, joiden avulla pystyttiin vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja vain niiltä osin, kun ne tutkimuskysymyksissä oli aiemmin määritelty.

Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen aineiston analyysissä ei ole tarkoitus referoida, siteerata tai raportoida vaan aineiston analyysin tavoitteena on luoda aineiston sisäisiä vertailuja ja tiivistää vahvuuksista ja heikkouksista ja tehdä laajempia päätelmiä aineistosta (Kangasniemi ym., 2013, ss. 296–297; Salminen, 2023, ss. 8–9; Vilkkä, 2023, ss. 86–87). Ennen varsinaista analyysiä, pelkistämistä ja koodaamista tulee valita tutkittavan ilmiön kannalta analyysiyksikkö, jonka avulla on tarkoitus lähteä etsimään tekstistä merkityksellisiä lauseita tai asiakokonaisuuksia. Yksittäistä sanaa ei kuitenkaan suositella, koska analyysistä voisi tulla tässä tapauksessa liian yksinkertainen. (Elo ym., 2022, s. 2019–220)

Kun analyysiyksikkö oli valittu, lähdettiin aineistoa analysoimaan mukailien Elo ym. (2022, s. 2020) tutkimusta lukemalla aineisto vielä ajatuksella läpi, jotta aineistosta saatiin kokonaisvaltainen ja syvälinen kuva. Tässä vaiheessa tarkastin vielä tutkimuskysymykset, että valitulla aineistolla oli mahdollista vastata näihin ja ettei aineistossa ollut sellaisia tutkimuksia tai artikkeleita, jotka olivat tutkimuskysymysten kannalta epäoleellisia. Tämän jälkeen teksteistä lähdettiin etsimään yhtäläisyyksiä, eroavaisuuksia sekä asiakokonaisuuksia, jotka mahdollisesti toistuivat eri aineistoissa. Koska dialogi sisältyi ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, etsittiin teksteistä lauseita ja asiakokonaisuuksia, jotka liittyivät jollain tapaa työyhteisöön ja johtamiseen ja näiden väliseen viestintään ja vuorovaikutukseen, jonka jälkeen löydetty ilmaisut pelkistettiin taulukon 3 esimerkin mukaisesti.

Kun tutkimuskysymyksiin vastaavat alkuperäisilmaisut oli poimittu tekstistä, koodattiin nämä vielä eri väreillä erilliselle Word-asiakirjalle, jotta pystyttiin seuraamaan, toistuuko samat teemat tutkimuksesta toiseen sekä samalla pystyttiin hallitsemaan laajaa aineistoa paremmin. Tämän jälkeen lähdettiin pelkistämään ilmaisuja niin että samaa tarkoittavat asiat muodostivat alaluokkia, jonka jälkeen alaluokkia vertailtiin aluksi keskenään, jonka jälkeen ryhmiteltiin samansisältöisiä alaluokkia keskenään yläluokiksi taulukon 3 esimerkin mukaisesti. Elo ym. (2022, s. 220) tuovat tutkimuksessaan esiin, että pelkistysten määrä kertoo aineiston rikkaudesta, mutta tässä analyysissä pelkistyksiä ei jatkettu enää kvantifioinnilla koska pelkistysten määrällä ei ollut tulosten kuvailun kannalta merkitystä ja koska vähintään kaksi pelkistystä yhdistyivät alaluokaksi.

Taulukko 3 Esimerkki sisällön analyysistä. Dialoginen johtaminen.

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka
<p><i>“The nurse leader creates an atmosphere in which a CALD nurse (or anyone) can ask questions”</i> (Kiviniitty ym., 2023, s. 6487)</p> <p><i>“...active listening helped her to become better informed about personnel...”</i> (Jonsdottir & Fridriksdottir, 2019, s. 7)</p>	<p>Johtaja luo ilmapiirin, jossa uskalletaan kysyä.</p> <p>Aktiivinen kuuntelu auttaa saamaan tietoa työntekijöistä</p>	<p>Viestintä</p> <p>Työilmapiiri</p> <p>Kuuntelu</p>	<p>Johtamiseen liittyvät tekijät</p>

7 Tulokset

Tässä luvussa esitetään aineiston analyysissä saadut tulokset, jotka on saatu laadullisen sisällönanalyysin avulla, jossa muodostuneet yläluokat muodostuivat suoraan tutkimuskysymyksistä, joka mahdollistaa tutkimuskysymyksiin vastaamisen siinä järjestyksessä, jossa tutkimuskysymykset on esitetty. Tutkimuskysymyksiä työssä olivat mitkä tekijät vahvistavat dialogia työyhteisössä? Mitkä tekijät heikentävät dialogia työyhteisössä? Miksi dialogi nähdään tärkeäksi osaksi johtamista?

Kirjallisuuskatsaukseen hyväksyttiin 14 tutkimusta, jotka olivat määrällisiä (n=5), laadullisia (n=5), kirjallisuuskatsauksia (n=1), monimenetelmä tutkimuksia (n=2) ja toimintatutkimuksia (n=1). Tutkimukset oli toteutettu Suomessa (n=9), joista kaksi oli tehty englanniksi, sekä Yhdysvalloissa, Ruotsissa, Islannissa, Saksassa ja Australiassa, joista oli yksi tutkimus maata kohden. Tutkimukset sijoituivat eri toimialoille ja kohderyhminä tutkimuksissa olivat johtajat ja/tai työntekijät. Puhtaasti dialogia käsitteleviä tutkimuksia aineistossa oli vain kaksi koska dialogi kuuluu oleellisena osana vuorovaikutusta ja yhdistyy tämän vuoksi tutkimuksiin, jotka käsittelevät vuorovaikutusta ja viestintää. Kaikki tutkimukset käsittelevät kuitenkin jollain tapaa työelämän vuorovaikutusta ja viestintää, jotta aineistolla pystyttiin vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Kaikki tutkimukset olivat tieteellisiä vertaisarvioituja tutkimusartikkeleita tai väitöskirjoja, jotka sijoituivat vuosiin 2019–2023. Aineisto on esitetty kokonaisuudessaan opinnäytetyön lopusta löytyvässä liitteessä 1.

Tässä ulososiossa tarkastellaan ensimmäisenä dialogia vahvistavia ja heikentäviä tekijöistä työyhteisössä. Analyysissä nousi esiin, että vahvistavina ja heikentävinä tekijöinä oli monesti samaan asiaan liittyvät tai tarkoittavat tekijät, jonka vuoksi tämän tulososion ensimmäisiä tuloksia havainnollistaa taulukko 4, jossa on koottu tuloksissa yleisimmin nousseet tekijät.

Taulukko 4 Dialogia vahvistavat ja heikentävät tekijät taulukko

Tekijä	Dialogia vahvistavat	Dialogia heikentävät
Kuunteleminen	Kyllä	Ei
Yhteisöllisyys	Kyllä	Ei
Avoimuus	Kyllä	Ei
Rehellisyys	Kyllä	Ei
Viestintä	Kyllä	Kyllä
Työilmapiiri	Kyllä	Kyllä

Ennakkoluulot	Ei	Kyllä
Asenteet	Ei	Kyllä
Johtamistapa	Kyllä	Kyllä
Ohjattu dialogi	Kyllä	Ei

7.1 Dialogia vahvistavat tekijät työyhteisössä

Työyhteisössä dialogia vahvistaa kuunteleminen, joka osoittaa hyväksyntää, aitoa kohtaamista, arvostusta ja kannustusta, jotka koetaan osaksi avointa, luotettavaa ja kunnioittavaa suhdetta yli ammattirajojen. Kuuntelemisessa nimenomaan kasvokkain käyty keskustelu koetaan lisäävän kuuntelua mutta myös kuulluksi tulemisen tunnetta.

Katsekontakti ja keskittyminen puhujaan vahvistavat myös tässä yhteydessä yhteisön jäsenten välistä suhdetta sekä ehkäisee mahdollisia konflikteja. Rauhallinen, kiireetön, kannustava työilmapiiri koetaan myös edesauttavan kuuntelemista, mutta myös heitä, jotka jännittävät keskusteluihin osallistumista. Tähän syynä on se, että kannustavassa ja kuuntelevassa ilmapiirissä on turvallista tuoda omia mielipiteitä esiin. (Orju, 2023, ss. 91, 109; Jonsdottir & Fridriksdottir, 2019, s. 7; Andersson ym., 2021, s. 283)

Kuuntelemisen merkitys työyhteisössä korostuu erityisesti kehityskeskusteluissa, joissa esihenkilö ja työntekijä pyrkivät keskustelussa yhteiseen ymmärrykseen. Kehityskeskustelut koetaan luottamuksellisina ja merkityksellisinä kahdenkeskisinä keskusteluina, jotka vaativat kuitenkin syvää luottamusta johtajan ja työntekijän välillä, jotta dialogin syvyys voidaan saavuttaa täysin. Onnistuessaan kehityskeskustelut voivat taas olla vapaamuotoisia keskustelutilanteita, jotka perustuvat aitoon vuorovaikutteiseen dialogiin. Tätä edesauttaa se, jos johtaja ja työntekijä tuntevat toisensa entuudestaan. Tällöin tilanne voidaan nähdä tasavertaisempana suhteena, jossa voidaan käydä avoimempaa keskustelua molempien työn näkökulmasta. (Uutela, ss. 82–85; Orju, 2023, ss. 90–91, 117)

Viestintää niin kuin muutakin vuorovaikutusta edistää myös se, että työyhteisössä koetaan yhteisöllisyyttä, joka selviää Nummi (2023, s. 99) ja Rajamäki (2019, ss. 62–63) tutkimuksissa, joissa yhteisön nähtiin luovan tilan, jossa vaikeidenkin asioiden esiin tuominen on paljon helpompaa. Tiivis yhteisöllisyys voi luoda tilan ja ympäristön, jossa työntekijät uskaltavat näyttää oman haavoittuvuuden. Joissain tapauksissa vaikeiden asioiden kuuleminen voi taas saada aikaan työyhteisössä yhteisen tahtotilan, jonka seurauksena

työntekijöille voi syntyä tarve ja halu lähteä ratkomaan ja tutkimaan myös omia ajatuksia ja toimintatapoja dialogin avulla. Rakentava dialogi työyhteisössä voikin saada parhaassa tapauksessa aikaan yhteisön voimaantumista siinä vaiheessa, kun yhteisö ymmärtää, että heillä on valta vaikuttaa siihen, miten asiat tulevaisuudessa voisivat olla. Tällöin puheesta voi jäädä pois turha syyttely ja turhautuminen, jota voidaan kokea esimerkiksi lähijohtamista kohtaan.

Työyhteisön avoin ilmapiiri sekä vastavuoroisuus lisäävät myös työntekijöiden halua käydä dialogia. Syynä tähän on se, että tiiviissä työyhteisössä, jossa työntekijät puhuvat ja palloittelevat asioita toistensa kanssa ollaan avoimia ja rehellisiä. Vastavuoroisessa työyhteisössä arvostetaan lisäksi jokaisen asiantuntijuutta, kysytään ja jaetaan mielipiteitä sekä annetaan rehellistä palautetta toisille enemmän, kun yhteisössä, jossa avoimia keskusteluja ei käydä. Tutkimusten mukaan avoimeen työyhteisöön on myös helpompi tulla uutena työntekijänä, koska yhteisöstä välittyy usein hyväksyntä, avuliaisuus ja kohteliaisuus. (Rajamäki, 2019, ss. 77–79; Backman, 2021; Uutela, 2023, ss. 81,127; Orju, 2023, s. 108; Kiviniitty, s. 6485; Nummi, 2023, s. 99; Räsänen, 2020, s. 67; Puusa & Ala-Kortesmaa, 2019, s. 194)

Vuorovaikutusta ja viestintää työyhteisössä lisää organisaation tarjoamat fyysiset tilat, jotka tarjoavat työntekijöille tilan yhteisille keskusteluille mutta myös mahdollisuuden luoda tasavertaisia työtoverisuhteita. Työyhteisössä työtoverisuhteilla onkin tärkeä rooli koska jos työntekijä ei löydä tasavertaista suhdetta työyhteisössä voi tämä aiheuttaa sen, ettei työntekijällä ole enää halua osallistua yhteisiin päätöksiin tai keskusteluihin. Tutkimusten mukaan erityisesti työyhteisön uudet työntekijät, jotka eivät ole vielä päässeet työyhteisön sisälle täysin, toivovat että vanhat työntekijät voisivat tehdä aloitteen keskustelussa ja kertoa itsestään jotain muuta kuin työhön liittyvää. Tämän nähdään lisäävän uusien työntekijöiden hyväksynnän kokemusta ja rohkeutta jakaa itsestään myös jotain itselle merkityksellisiä asioita. Huomaavaisuudella on myös merkitystä työyhteisön vuorovaikutukseen, jonka nähdään lisäävän halua osallistua yhteisiin päätöksiin ja uskallusta tuoda omia mielipiteitä ja ajatuksia esiin. Huumorilla ja tunteiden jakamisella on myös vaikutusta siihen, kuinka työntekijät kokevat vuorovaikutussuhteen ja hyväksynnän työyhteisössä. (Orju, s. 95, 103; Nummi, 2023, s.106; Rajamäen, 2019, ss. 65–71)

Ohjattu dialogi ulkopuolisen ohjaajan vetämänä ja valmiiden lomakkeiden käyttö tukee dialogia työyhteisöissä, joissa dialogisia keskusteluja ei ole ennen käyty. Valmiit lomakkeet tarjoavat mahdollisuuden harjoitella muun muassa dialogin sääntöjä, vastavuoroista keskustelua ja kuuntelemista (Nummi, 2023, s. 189–190). Nummi (2023) sekä Andersson

(2021) toivat kumpikin tutkimuksissaan esiin, että ohjattu dialogi lisää tutkitusti työntekijöiden välistä vuorovaikutusta, viestintää, työntehokkuutta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Ohjattu dialogi voi auttaa myös konfliktitilanteiden selvittelyssä sekä ohjattuun dialogiin on myös helpompi tulla mukaan koska silloin joku muun nostaa käsiteltävän aiheen esiin. Tutkimusten mukaan ohjatussa dialogissa tuodaan myös vapaammin omia mielipiteitä esiin, kun keskustelussa, joita ei ole ohjattu koska ohjattu dialogi voi saada aikaan rennon, rauhoittavan ja palautemyönteisen ilmapiirin, joka lisää työntekijöiden halua keskustella. Ohjatuilla keskusteluilla voi olla myös positiivinen vaikutus työyhteisön sisällä käytävään epäviralliseen viestintään, mutta parhaimmillaan dialogi voi tarjota ymmärrystä esimerkiksi kollegan käyttäytymisen taustalla olevista syistä, jotka voidaan olla joissain tilanteissa syy työyhteisön huonoon ilmapiiriin. (Andersson, 2021, ss. 382–385)

Työyhteisön viestintään ja vuorovaikutukseen liittyy vahvasti myös johtajan asenne ja halu käydä keskusteluja. Työyhteisössä johtaja nähdään usein esimerkillisenä henkilönä, jonka käytöksellä ja asenteella on vaikutusta siihen, kuinka avoimesti työyhteisö kykenee keskustelemaan asioistaan. Johtaja, joka arvostaa työntekijöitä yksilöinä ja toimii esimerkillisesti työssään, nähdään olevan moraalisesti rohkea ja inhimillinen esihenkilö, joka pystyy antautumaan vapaaseen dialogiin. Tällainen johtaja pystyy asettumaan vastavuoroiseen vuorovaikutussuhteeseen, jossa korostuvat kyky kohdata toisten ihmisten haavoittuvuus empaattisesti ja kestävän johtamisen periaatteella (Nummi, 2023, s. 206; Uutela, s. 101; Lee & Kim, 2020, s. 8; Lemmetty & Collin, 2020, s. 204). Työyhteisössä vuorovaikutus voi kuitenkin olla hyvin yksilöllinen kokemus, johon vaikuttaa se missä roolissa työntekijä on suhteessa johtajaan. On tutkittu myös, että määräaikaiset työntekijät kokevat vuorovaikutuksen johtajan kanssa paremmaksi, kun esimerkiksi vakituiset työntekijät koska määräaikaisten työntekijöiden kanssa vuorovaikutukseen panostetaan enemmän. Tähän syynä voi olla se, että johtaja haluaa rekrytoida lisää henkilökuntaa määräaikaisista. (Forsten-Asikainen & Kultalahti 2019, ss. 12–14)

Työntekijöiden keskinäistä dialogia vahvistaa myös selkeä viestintä, jonka toivotaan olevan johdonmukaista, mutta myös rentoa ja epävirallista. Ympäristön rauhoittaminen ja kaiken muun ylimääräisen poistaminen ympäristöstä auttaa myös viestintää, jossa valmiiden kysymysten ja johdattelevien lauseiden käyttö voi auttaa työyhteisöä syventymään käsiteltävään aiheeseen (Backman ym. 2022, ss. 264–265). Asettuminen keskusteluun kasvojen niin, ettei välissä ole pöytää tai tietokonetta, sekä oma rento ja rauhallinen asento viestii myös vastapuolelle läsnäoloa. Tähän syynä nähdään olevan se, että viestintään kuuluu paljon muutakin, kun pelkkiä sanoja, jonka vuoksi sanatonviestintä vääristyy herkästi, jos emme pysty havainnoimaan toistemme eleitä ja ilmeitä (Jonsdottir &

Fridriksdottir 2019, s. 6; Rajamäki, 2019, s. 76). Vastavuoroisessa työyhteisössä viestinnällä onkin suuri merkitys koska eleillä, äänenpainoilla ja sävyllä voidaan vahvistaa ja tukea viestiä vuorovaikutuksessa ja lisätä ymmärretyksi ja kuulluksi tulemisen tunnetta. (Orju, 2023, ss. 95, 99; Koch & Denner, 2021, ss. 500–501)

Tutkimusten mukaan matala hierarkkisessa organisaatiossa viestintä koetaan monesti lämpimäksi, välittäväksi ja rennoksi, jossa jokaisella on oikeus sanoa mielipiteensä. Tällainen organisaatio suosii myös työntekijöiden välistä avointa vuorovaikutusta, jossa työntekijät nauttivat työn tekemisestä, ovat joustavia, viihtyvät omien työkavereiden kanssa ja jakavat enemmän onnistumisen kokemuksia. Myönteinen ja avoin viestintäkulttuuri lisää myös työmotivaatiota ja halua kehittää itseään ja omaa ammattitaitoa. Tällaisessa organisaatiossa viestintää edistää vastavuoroisuus ja luottamus ilman kontrolloimisen tarvetta, jolloin kaikille jää vapautta ja tilaa toimia vastavuoroisesti ja luottamuksellisesti. Työntekijä- ja esihenkilötasolla viestinnältä ja keskusteluilta odotetaan taas joustavuutta, avoimuutta ja molemminpuolista kunnioitusta. (Puusa & Ala-Kortesmaa, 2019, s. 193; Backman, 2021, s. 263)

7.2 Dialogia heikentävät tekijät työyhteisössä

Dialogi on tutkimusten mukaan varsin vieras ja tuntematon sekä hyvin vähän käytetty tapa olla vuorovaikutuksessa, jonka vuoksi se myös synnyttää tutkimusten mukaan herkästi ennakkoluuloja ja vastustusta työyhteisöissä. Jos työntekijältä tai johtajalta tämän lisäksi puuttuu oma halu ryhtyä dialogiin, on tilanne vielä hankalampi koska ketään ei voi väkisin pakottaa keskusteluun, jos sitä ei itse halua. Haluttomuus voi näkyä välittelevänä käytöksenä tai dialogiprosessissa haluttomuutena noudattaa dialogissa sovittuja sääntöjä. Henkilö voi olla fyysisesti läsnä mutta ajatuksissaan jossain muualla, puhua itsekseen jostain muusta aiheesta tai pidättäytyä sitoutumasta työskentelyyn. Vastustus voi olla myös joissain tilanteissa aktiivisempaa, jolloin osallistuja voi pyrkiä sabotoimaan toisten keskustelua. Syynä tähän nähdään se, että osallistujat tuovat dialogiin myös ne epäonnistuneet vuorovaikutuskokemukset, joissa yhteys toiseen ihmiseen on voinut katketa, jonka vuoksi vanhat kokemukset ja pelot voivat aktivoitua vuorovaikutustilanteessa, jossa keskustelu eroaa totutusta tavasta. (Nummi, 2023, ss. 106–108)

Dialogia heikentää myös, jos heti keskustelun alussa havaitaan, ettei toisten tarkoituksena ole kuunnella tai kehitysehdotukset, ajatukset ja mielipiteet kritisoidaan ja todetaan heti vääriksi. Työyhteisössä toisten toiminnan kriittinen arvostelu synnyttää myös kireää ilmapiiriä, kiusaantumista ja loukkaantumisia, jotka voivat pahimmillaan haitata työyhteisön

tavoitteiden saavuttamista. Kriittinen arvostelu ei myöskään aina osoita kuuntelemista, vaan kritiikki voidaan kokea puhujan esittämänä omana puheenvuorona tai kommenttina, ilman aikomusta vastata johonkin kuulemaansa. Nimenomaan vuorovaikutuksessa kritiikin kuulemisella koetaankin olevan kielteinen vaikutus, koska tämä koetaan negatiivisia affekteja aiheuttavaksi puheeksi, joka aiheuttaa haluttomuutta vastaanottaa tai kuunnella toisten sanomaa. Toisen keskeyttäminen, päälle puhuminen ja väheksyttävien sanojen käyttö ja kasvojen tietyt ilmeet, koetaan myös haluttomuudeksi kuunnella tai osallistua yhteiseen keskusteluun. Tämä voi häiritä keskustelua niin puhujan näkökulmasta, kuin kuuntelemisen näkökulmasta, eikä kuulu hyvään vastavuoroiseen keskusteluun. Osa keskusteluun osallistuvista voi kuitenkin olla sitä mieltä, että on oikein keskeyttää tai olla kuuntelematta toisen puhetta, jos kokee että toinen puhuu esimerkiksi liian seikkaperäisesti asiastaan. (Orju, 2023, ss. 100–102, 118–120; Blackman ym., 2022, s. 263; Nummi, 2023, s. 195)

Työyhteisössä asenteita voi aiheuttaa myös, jos sanattomia viestejä ei osata tulkita tai sanottu ja sanaton viesti eivät tue toisiaan. Tällöin kuuntelija joutuu itse rajaamaan ja jättämään tietyt elementit kuten äänensävyt huomioitta tulkitessaan viestin sisältöä. Viestin tarkentaminen ja sen toistaminen onkin tämän vuoksi tärkeää, jotta keskustelussa pysytään asian äärellä ja viesti ymmärretään niin kuin puhuja on sen tarkoittanut (Orju, 2023, ss. 91, 99; Jonsdottir & Fridriksdottir, 2019, s. 7). Keskusteluja haittaa myös, jos työyhteisössä on opittuja vanhoja tapoja, jotka voivat estää dialogin käymistä. Vanhoista tavoista pois opetteluun ei aina auta, jos työyhteisöissä on henkilöitä, joilla on vahvat asenteet aiheita tai keskustelijoita kohtaan. Tutkimusten mukaan työyhteisössä kuuntelemattomuus ja vastustus tehdään joskus myös tahallisesti ja tarkoituksenmukaisesti ilman selvää tarkoituserää. (Blackman, 2022, s. 263; Orju, 2023, ss. 101–102)

Johtamistavalla on merkittävä rooli siinä millaiseksi viestintä ja vuorovaikutus työyhteisössä koetaan. Autoritäärinen, käskyttävä ja yksipuolinen johtamistapa, jossa johtaja ei osallistu tasa-arvoiseen keskusteluun, vaan pysyttelee tietäjä positiossa, laskee työyhteisössä kuulluksi tulemisen tunnetta. Tällainen johtaja haluaa viestiä työyhteisölle sitä, että ainut oikea tieto sijaitsee ylimmällä tasolla ja muiden mielipiteillä ei ole painoarvoa keskustelussa. Tämä voi ajaa pahimmassa tapauksessa organisaation tilanteeseen, jossa työntekijöillä ei ole halua työskennellä organisaation arvojen ja tavoitteiden ohjaamalla tavalla. Tällainen johtajan valta-asema voi näkyä esimerkiksi tavoitekeskusteluissa, joissa johtaja päättää yksin asiat omien näkemysten mukaan ja välttää dialogin hyödyntämistä. Jos tämän lisäksi johtamisessa havaitaan haasteita voi tämä synnyttää työyhteisöön ”varjojohtajia”, joiden ympärillä on joukko heitä tukevia ja kannustavia. Työyhteisö on tällöin monesti jakautunut osiin, viestintä on ajettu minimiin ja vain murto-osa työntekijöistä haluaa osallistua enää

yhteisiin keskusteluihin ja päätöksentekoon. Jännite ja pahoinvointi välittyy tällöin myös vahvasti työyhteisöstä, jossa uudella johtajalla voikin olla haasteena luoda avoin luottamussuhde työntekijöiden kanssa. (Puusa & Ala-Kortesmaa, 2019, s. 195; Uutela, s. 90; Nummi, 2023, ss. 101–102, 106–107)

Johtajan ”insinöörimäinen” asenne kerätä luotettavaa tietoa ja vertailukelpoista dataa työntekijöistä laskee myös työyhteisön ja organisaation välistä vuorovaikutusta. Insinöörimäinen asenne kuvaa tilannetta, jossa ihmiset nähdään objekteina ja resursseina, joihin organisaatio kohdistaa toimenpiteitä, sen sijaan että ihmiset kohdattaisiin tasa-arvoisena ja tuntevina ihmisinä. Tällainen asenne on hyvin tyypillistä johtoportaan yläpäässä, jossa vuorovaikutuksen nähdään olevan vähäistä ja hyvin tilastollista (Nummi, 2023, ss. 123, 127–128). Johtajan dominoiva käytös esimerkiksi kehityskeskusteluissa synnyttää myös haluttomuutta käydä yhteisiä keskusteluita. Dominoivan johtajan toimintatapaan kuuluu yksinpuhelu ja haluttomuus käydä työntekijän näkökulmia ja tavoitteita yhdessä läpi, sekä mielivaltainen päätösvalta tehdä omia johtopäätöksiä kuulematta työntekijän mielipidettä. Yhtenä syynä tähän nähdään olevan johtajan pelko virhetulkinnoista, joita voi syntyä, vaikka johtaja ja työntekijä tuntisivatkin toisensa hyvin (Uutela, s. 85; Orju, 2023, s. 92). Syynä voi olla myös johtajan asenteet, ennako-olettamukset ja tiedot työntekijästä. Syy tämän kaltaisiin asenteisiin voi olla tutkimusten mukaan se, että johtajalla voi olla itsellään vähän työkokemusta, joka voi lisätä ennakoasenteita ja epäluottamusta työntekijöitä kohtaan. (Jonsdottir & Fridriksdottir, 2019, s. 7, 9)

Johtajan viestintä asiantuntijakielellä, jossa on paljon sivistysanoja ja teknisiä termejä heikentää myös dialogisten keskustelun käymistä koska tämä vaatii muilta kykyä muuttaa omaa puhettaan voidakseen osallistua keskusteluun. Tilaisuudet, joissa johtaja yleisesti turvautuu asiantuntijakieleen, on organisaation informatiiviset tilaisuudet, joissa johtajan oma mielipide ei selviä vaan asia ohitetaan yleisellä tiedottamisella. Joissain tapauksissa asiantuntijakielen käyttö voi liittyä myös johtajan halusta korostaa omaa asemaa ja roolia, joka saattaa viestiä myös sitä, että johtajalta puuttuu halu synnyttää yhteisymmärrystä ja keskustelua työyhteisön kanssa. (Nummi, 2023, s.164; Lemmetty & Collin, 2020. s. 202)

7.3 Dialogin merkitys johtamisessa

Dialogista johtamistapaa ei aina tunnisteta omassa johtamistyössä, vaikka esimerkiksi Räsäsen (2020), Nummi (2023) ja Lemmetty & Collin (2020) tutkimuksiin osallistuneet johtajat kuvasivat dialogisen johtamisen elementtejä laajasti, jotka näkyvät usein johtajan

kysymys-, ehdotus, - ja informaatio hetkinä. Dialogi nähdään tärkeäksi osaksi johtamista koska dialoginen johtaja edistää työyhteisön oppimista ja demokraattista vuorovaikutusta, jossa johtajan omalla esimerkillä, dialogisuudella on vaikutusta työyhteisön työmotivaatioon ja kehitysmuutoksiin. Dialoginen johtaja tukee työyhteisön viestintää myös sillä, että hän tuo esiin myös omaa oppimista (Räsänen, 2020, s. 56; Nummi, 2023, s. 93; Lemmetty & Collin, 2020, ss. 201, 204). Autenttinen johtaja, joka on avoin, osallistava ja joka luo positiivista ilmapiiriä työyhteisöön omalla esimerkillä tukee myös työyhteisössä psykologista turvallisuutta ja avointa viestintäkulttuuria. Luottamalla työntekijöihin, antamalla heille tarpeeksi vastuuta ja mahdollisuuksia kehittyä, sekä viestimällä läpinäkyvästi johtaja pystyy luomaan vastavuoroisen ja kannustavan työilmapiirin työyhteisöön. (Lee & Kim, 2020, s. 8)

Johtaja, joka on kiinnostunut dialogista omassa työssään, tukee ja edistää sitä myös työyhteisössä työntekijöiden kesken. Dialoginen johtaminen ei kuitenkaan synny itsestään vaan tarvitaan myös yhteisöjä tai ryhmiä, jotka synnyttävät yhteisiä keskusteluita ja hetkiä, jotka tukevat organisaation oppimista ja kollektiivista päätöksentekoa selviää Lemmetty & Collin (2020, s. 201) tutkimustuloksista. Johtaja, joka haluaa edistää työyhteisössä käytäviä dialogeja, kykenee järjestämään työpäivään keskusteluun mahdollistavia hetkiä, joissa kaikki voivat jakaa ja reflektoida kokemuksiaan yhdessä. Keskustelujen merkitystä lisää, jos työntekijä tai esihenkilö voivat itse ehdottaa keskusteluita työpäivän lomassa, sekä jos keskustelut ovat osin ennalta suunniteltuja. (Uutela, ss. 81, 120–129; Lee & Kim, 2021, s. 9; Puusa & Ala-Kortesmaa, s. 195; Nummi, 2023, s. 196)

Johtajan dialogisella työotteella on vaikutusta myös siihen kuinka paljon työntekijät hakevat palautetta ja kuinka luovia he ovat työssään. Mitä enemmän työntekijät kokevat, että organisaation viestintäkulttuuri on avointa, tasavertaista ja innostavaa, sitä enemmän työntekijät haluavat osallistua yhteisiin keskusteluihin, hakee palautetta itselleen ja menestyy työssään. Johtajan avoin viestintä osoittaa myös, että palautteen pyytäminen on hyväksyttävää ja sallittua. Johtaja, joka on vuorovaikutteinen ja empaattinen on lisäksi myös helposti lähestyttävä johtaja, joka pyrkii omalla käytöksellään osoittamaan, että häneen voi luottaa ja hän välittää työntekijöistä. Johtajan kanssa käyty dialogi voidaankin kokea parhaassa tapauksessa työnohjauksen kaltaiseksi tilanteeksi, mutta selvästi paremmaksi. Kokemus lähtee siitä, että työnohjauksessa käsitellään ja koitetaan ratkoa työstä muodostuneita pulmatilanteita, jolloin dialogin syvätkä ja toisten kokemukset jäävät tavoittamatta. (Lee & Kim, 2021, ss. 8–9; Nummi (2023, s. 201)

Dialogisen johtajan koetaan avaavan työyhteisölle mahdollisuuden tarkastella omaa työtä ja työyhteisön sisäistä kulttuuria ja toimintaa. Samalla johtaja pystyy auttamaan työntekijöitä

ymmärtämään oman työn merkityksen ja siihen liittyvien haitallisten toiminta- ja ajattelumallien seuraukset. Dialogiseen keskusteluun ohjaaminen poistaa myös työyhteisössä vallitsevaa suorituskeskeistä puhetta sekä lisää pohdiskelevaa merkityspuhetta ja työhyvinvointia. On todistettu, että johtaja, joka osallistuu yhtenä työyhteisön jäsenenä työyhteisössä käytäviin keskusteluihin, toimii myös esimerkkinä ja lupauksena puhua vapaasti. Tämä voi avata myös johtajalle työyhteisön kokemusmaailmaa, jonka nähdään lisäävän luottamusta työntekijöiden kyvykkyydestä ja osaamisesta. Dialogin avulla johtaja voi avata myös omaa näkökantaa ja kokemusmaailmaa työntekijöille, joka auttaa hahmottamaan asioita myös johtamisen näkökulmasta eikä vain työyhteisön. Tämän nähdään myös lisäävän luottamusta johtajaa kohtaan sekä vahvistavan sitoutumista yhteistyöhön. (Nummi, 2023, ss. 100–116, 140–147)

Dialogi lisää myös johtajan aktiivista kuuntelua, vaikka tutkimukset osoittavat, että aktiivista kuuntelemista aliarvioidaan edelleen johtamisessa. Aktiivisella kuuntelemisella voidaan kuitenkin osoittaa työntekijöille kunnioitusta ja läsnäoloa, joka lisää yhteistä ymmärrystä ja aktiivista viestintää muun muassa ongelmanratkaisujen etsinnässä. Kuuntelu mahdollistaa myös havainnoimaan työyhteisössä vallitsevia ilmiöitä, jolloin johtaja pystyy suunnittelemaan päivittäistä johtamista paremmin. Tutkimusten mukaan kognitiivinen asenne kuunteluun onkin avainasemassa ja tekee kuuntelusta tehokasta ja tietoista viestintää, jonka tärkeyttä pitäisi korostaa jokaisessa organisaatiossa ja sen eri tasoilla. Kuunteleminen ei ole kuitenkaan itsestään selvyys johtamisessa vaan sen oppimiseen tarvitaan ylimääräistä vaivaa ja kiinnostusta. Organisaatio voi tukea tätä kehitystä esimerkiksi koulutus- ja kehitysohjelmilla, jotka voivat parantaa johtajien tietoisuutta ja kuuntelutaitoja koko organisaatiotasolla. (Jonsdottir & Fridriksdottirs, 2019, s. 6; Kiviniitty ym., 20, s. 6486)

Organisaatioissa, joissa dialogi on osa päätöksentekoa ja neuvottelua saadaan usein positiivisia kokemuksia. Tällaisissa organisaatioissa osaamisperusteinen henkilöstön kehittäminen tukeutuu dialogiseen johtamiseen, joka nähdään erilaisten hoitotyö- ja palveluprosessien mahdollistajana, ylläpitäjänä ja kehittäjänä. Dialogi on muun muassa antanut uusia näkökulmia ja merkityksiä, koska dialogi tuo inhimillisyyttä tehokkuuspuheen rinnalle, johon keskusteluun osallistujat pystyivät kytkeytymään. Dialogi koetaan tuovan myös syvällisempiä teemoja keskusteluun, jotka voivat usein puuttua johtoryhmän keskusteluista. Dialogin avulla onkin mahdollista päästä ytimeen, jossa johtoryhmä pystyy saavuttamaan yhdessä toisenlaista ajatuskulkua ja uudenlaista todellisuutta esimerkiksi organisaation tulevaisuudesta tai kehitystarpeista. (Nummi, 2023, s. 204)

Dialogin tärkeys korostuu myös muutoksen johtamisessa. Organisaatio, joissa muutokset toteutetaan ensisijaisesti jakamalla tehtävät mielivaltaisesti, on Blackman ym. (2022, ss. 263–265) tutkimuksen mukaan huono asia, koska ilman organisaatiossa käytyä dialogista keskustelua muutos voi jäädä heikoksi ja jättää mielikuvan siitä, että kaikki ovat samaa mieltä asioista. Erilaisia sovellettuja dialogisia keskusteluja käyvä organisaatio saakin kasvatettua työntekijöiden muutoshalukkuutta, jolla on suuri merkitys, kuinka työntekijät sisäistävät muutokset ja kuinka halukkaita he ovat muutoksen läpiviemiseen. Keskustelujen avaaminen lisää myös yhteisten ideoiden luomista ja oivalluksia. Keskusteluja on kuitenkin hyvä käydä useasti, jotta keskusteluyhteys pysyy auki ja voidaan varmistua, että kaikki ovat ymmärtäneet mistä puhutaan ja mitä seuraavaksi tapahtuu. Keskustelujen pilkkominen muutoksen eri vaiheisiin voi myös auttaa pysymään keskustelussa mukana, koska muutoksen eri vaiheessa voi eri toimijoilla syntyä havaintoja, joita on hyvä käydä taas yhdessä läpi.

Organisaatioissa, joissa dialogista johtamistapaa ei tunnisteta tai se nähdään vievän liikaa resursseja ja aikaa on monesti syynä se, ettei organisaatiossa ole avointa viestintäkulttuuria tai siellä ei ole totuttu puhumaan tunteista. Tällaisissa organisaatioissa, joissa tunteet sivuutetaan tai niihin ei haluta kiinnittää huomiota, toiminta on monesti suoraviivaista ja organisaatio jumittuu ongelmakohtiin, koska johtoporras haluaa viedä muutokset tehokkaasti maaliin, ilman että tarjotaan mahdollisuutta reflektiiviseen dialogiin. Näissä tilanteissa työntekijöille tarjotaan enemmän koulutuksia osaamisen tukemiseksi, kuin yhteistä aikaa käydä dialogeja (Nummi, 2023, s. 136). Anderssonin (2021, s. 383) mukaan johtajat voivat vedota usein myös siihen, ettei organisaatioissa ole aikaa ja resursseja järjestää keskustelutilaisuuksia koska muutoksen aikana johdon huomio kiinnittyy usein näkyviin ja mitattaviin tekijöihin. Tämä johtaa siihen, että strategiset ja taloudelliset näkökulmat nousevat keskiöön, jolloin organisaation kehittämisestä tulee hetkessä diagnostista. Organisaation tehokkuutta tavoittelevat toimintatavat pirstaloivat pahimmassa tapauksessa työntekijöiden kokemusjatkumoa ja vaarantavat yksilön sisäisen ja ihmisten välisen yhteistyön, jota ei voida pitää inhimillisesti kestävä organisaation toimintatapana. Jotta dialogi tulisi osaksi muutosta tarvitsee se juurtuakseen sitä, että johtajat oppivat ennakoimaan tulevia muutoksia ja hyödyntämään dialogia muutosten läpiviennissä (Nummi, 2023, ss. 192, 197–199; Lee & Kim, 2021, s. 9)

Organisaation toimintakulttuuri, joka ei pyri tukahduttamaan tunteiden ilmaisuja vaan haluaa antaa dialogille aikaa ja tilaa, lisää organisaatiossa kehitysmuoneteisyyttä, jossa tunteita osataan käsitellä yksin ja yhdessä. Tällaisessa organisaatiossa asioista halutaan myös puhua enemmän ja toisten tunteet hyväksytään paremmin, joka mahdollistaa taas uuden

oppimisen ja oivallukset myös organisaation tavoitteiden ja strategian näkökulmasta. Dialogi antaaakin turvallisen ja hallitun keinon, jota voidaan hyödyntää organisaation kehityksessä ja muutostilanteissa. Tutkimusten mukaan etenkin dialogisen johtamisen kannalla olevat johtajat haluaisivat reflektoida omaa työtä enemmän jonkun toisen kanssa ja oppia lisää dialogisesta johtamisesta. (Nummi, 2023, ss. 117, 137)

8 Pohdinta

Tämä kirjallisuuskatsaus tuotti tiivistettyä ja ajantasaista tietoa siitä mitkä tekijät vahvistavat, ja mitkä heikentävät dialogia työyhteisössä sekä miksi dialogitaito nähdään tärkeäksi osaksi johtamista.

Tässä luvussa tarkastelen kirjallisuuskatsauksessa saatuja tuloksia, johtopäätöksiä ja pohdin tutkimuksen luotettavuutta, eettisyyttä sekä esitän jatkotutkimusehdotuksia. Tutkimustulokset ovat osin ennalta-arvattavia koska kyseessä on vuorovaikutus, joka on moninainen ja laaja käsite, joka voi luoda valmiiksi mielikuvan siitä mitkä tekijät kuuluvat aitoon ja arvostavaan vuorovaikutukseen ja viestintään työelämässä. Tulokset avaavat toivottavasti kuitenkin uusia näkökulmia ja ajatuksia siitä miten dialogisia keskusteluja voisi hyödyntää työelämässä ja mitkä eri tekijät tulisi huomioida, jotta työyhteisössä ja johtamisessa tämä olisi tulevaisuudessa mahdollista.

8.1 Tulosten tarkastelu

Tämä kuvaileva kirjallisuuskatsaus tuotti kattavan aineiston, jossa kuitenkin oli odotettua vähemmän tutkimuksia, jotka käsittelevät nimenomaan dialogia ja sen toteutumista työyhteisössä ja johtamisessa. Tähän syynä voi olla se, että aineiston haku oli rajattu koskemaan vuosia 2019–2024, jonka vuoksi aikarajaus voi olla myös osin vaikuttaa tutkimustuloksiin. Hakuja tehdessä huomattiin kuitenkin, että dialogia on tutkittu, mutta ei viimeisten viiden vuoden sisään työyhteisön tai johtamisen näkökulmasta, mutta dialogia on tutkittu kuitenkin muun muassa asiakas- ja potilasohjauksen näkökulmasta, jossa dialoginen vuorovaikutus myös korostuu.

Tämän opinnäytetyön tulosten perusteella dialogia vahvistaa työyhteisön hyvä ilmapiiri, jossa korostuvat toisten kuunteleminen, läsnäolo ja avoimuus, jotka osoittavat vuorovaikutuksessa arvostusta toisia kohtaan. Nämä asiat tulivat myös esiin Alhanen (2024), Autio, (2011) ja Syvänen ym. (2015) teoksissa, joissa erityisesti kuunteleminen koettiin dialogisissa erityisen

tärkeäksi prosessiksi, jossa keskitytään toisen henkilön sanattomaan viestintään ja sanojen merkityksiin. Työyhteisön tiivis yhteisöllisyys luo myös tilan avoimelle ja vastavuoroiselle vuorovaikutukselle, joka nähdään olevan avoimen viestinnän kulmakivi ja ehto, jos pyrkimyksenä on päästä keskustelussa yhteiseen ymmärrykseen tähtäävään dialogiin. Yhteisöllisyys syntyy yhteisistä päämääristä, tahtotilasta ja halusta tukea ja antaa apua toisille. Selkeän viestinnän nähdään myös lisäävän työntekijöiden välisiä keskusteluja ja niiden syvällisyyttä. Erityisesti johtajan selkeällä viestinnällä näyttää olevan oleellinen merkitys siinä, kuinka avoimena ja toimivana viestintä koetaan niin työyhteisössä kuin organisaatiotasolla koska johtaja koetaan esimerkiksi henkilöksi, jota koetaan kunnioitusta ja arvostusta.

Selkeän viestinnän tärkeyttä nostaa esiin myös Aro, (2018), Juuti (2010) ja Grill (2011), jotka tuovat myös esiin, että viestintä haasteita nähdään usein isoissa organisaatioissa, joissa johtamistapa tai viestintä ei monestikaan ole dialogista. Tutkimustulosten mukaan johtajat eivät kuitenkaan aina myöskään tunnista dialogia omassa tavassa viestiä, vaikka elementtejä näistä löytyi useasta tutkimuksesta. Tuloksissa nousi esiin myös johtajien viestinnän epävarmuus, joka voi selittyä sillä, että johtajat organisaation eri tasoilla eivät välttämättä tunnista dialogin tarvetta, tai tiedä miten ja missä dialogia käyttäisi, koska sen koetaan vievän liian paljon aikaa ja resursseja. Epävarmuus voi näyttäytyä johtamisessa sillä, että johtaja viestii epäselvästi, puhuu virkakieltä, yhdistää puheeseensa vaikeita käsitteitä, tai on kiinnostunut ainoastaan tilastoista, joita työntekijät eivät välttämättä ymmärrä.

Ohjattu dialogi vahvistaa työyhteisöjen ja johtajien välistä dialogia samoin, kun valmiiden lomakkeiden käyttö keskusteluissa. Alhanen (2024) toi kirjassaan myös esiin, että ohjattu dialogi sopii ryhmille, joissa halutaan oppia dialogin käymisen periaatteita. Tulokset tukivat tätä teoriaa, koska tulosten mukaan ryhmät, jotka käyttivät ohjattua dialogia ulkopuolisen vetämänä, pääsivät syvällisempään dialogiin käsiteltävissä asioissa ja huomasivat synnyttäneensä uusia oivalluksia yhdessä. Ohjatun dialogin nähtiin myös lisäävän vuorovaikutusta, työn tehokkuutta ja laskevan kynnystä osallistua keskusteluihin enemmän, joka myös tässä tutkimuksessa nousi esiin.

Tutkimusten mukaan johtajat tarvitsevat dialogisia taitoja jokaisella johtamisen tasolla. Johtaja, joka on kiinnostunut itse käymään dialogisia keskusteluja työntekijöiden kanssa, tukee ja mahdollistaa tilan ja ajan keskusteluille, sekä osallistuu itse myös aktiivisesti ja esimerkiksi keskusteluun. Dialogisilla keskusteluilla nähdään olevan myös vaikutusta työntekijöiden muutosmyönteisyyteen koska asioista puhutaan enemmän yhdessä muutoksen eri vaiheissa. Tuloksissa kävi myös ilmi, että organisaatiot, joissa dialogia ei

käydä jumittuu myös herkemmin omiin epäonnistumisiin ja saa aikaan tilanteen, jossa etsitään ennemmin syyllistä kuin keskityttäisiin jatkamaan keskustelua, kuinka tilanteessa tulisi jatkaa. Dialogi nähdäänkin olevan merkityksellinen juuri muutosten ja kehittämisen näkökulmasta, jossa johtajan omilla viestintätaidoilla on merkittävä rooli ja vaikutus siihen, kuinka työyhteisössä asiat käsitellään ja kuinka muutokset otetaan vastaan.

8.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Kuvailevaa kirjallisuuskatsausta on kritisoitu useasti sen subjektiivisuuden, sattumanvaraisuuden ja epätarkkuuden vuoksi, mutta tämän menetelmän valinta oli tietoinen valinta koska kirjallisuuskatsauksella oli mahdollista luoda laaja kuva käsiteltävästä aiheesta. Kirjallisuuskatsaus on myös luotettava ja järjestelmällinen tapa yhdistää aiempaa tietoa, jonka luotettavuutta on hyvä kuitenkin tarkastella ja arvioida opinnäytetyön jokaisessa vaiheessa ja tarvittaessa parannella koko opinnäytetyön prosessin ajan läpinäkyvyydellä, ja johdon mukaisella etenemisellä. Tässä opinnäytetyössä jokainen vaihe on raportoitu ja avattu tarkasti, läpinäkyvästi ja johdonmukaisesti, niin että työn etenemisestä on mahdollista saada selkeä ja toistettava kuva, joka tässä työssä on pyritty tekemään mahdollisimman avoimesti. Tässä työssä aineiston valinnassa ja käsittelyssä korostuvat lisäksi tutkimustieteellisen neuvottelukunnan määrittämät hyvät tieteellisen käytännön periaatteet, jotka ovat rehellisyys, luotettavuus, arvostus ja vastuunkanto, jotka ovat kuitenkin viime kädessä aina tutkijan omalla vastuulla. (TENK, 2023, s. 12; Tuomi & Sarajärvi, 2013, s. 133; Kangasniemi ym., 2013, ss. 297–298; Vilka, 2023, s. 93)

Opinnäytetyön eettisyys lähtee opinnäytetyön aiheen valinnasta koska työelämän eettinen osaaminen ja kehittyminen tapahtuu vuorovaikutussuhteissa itseen ja toisiin ihmisiin sekä yhteiskuntaan, kulttuuriin ja muutoksiin globaalilla tasolla, jonka vuoksi vuorovaikutus kuuluu vahvana osana eettisiä periaatteita (Sihvo ym. 2020, s. 25). Dialogiin on myös kohdistettu koko ajan enemmän huomioita viime vuosina, jonka vuoksi aiheen valinta oli opinnäyteentekijälle myös eettinen valinta ja kiinnostuksen kohde työelämän ja johtamisen kehittämisen näkökulmasta.

Tässä opinnäytetyössä aineiston hakuprosessi on huolella suunniteltu yhdessä koulun kirjasto- ja tietopalveluiden tietoasiantuntijan ohjauksella apuna käyttäen. Ensimmäinen ohjaukset pidettiin lokakuussa 2023, jolloin tehtiin myös ensimmäiset testihaut valituilla asiasanoilla, mutta tällä kerralla tutkimusten ja oikeiden tietokantojen valinnassa oli haasteita, koska hakutuloksia ei yrityksistä huolimatta löytynyt, koska oikeat asia- ja hakusanat eivät olleet vielä varmoja valintoja. Helmikuun alussa 2024 pidimme toisen

ohjauksen, johon olin jo itse valinnut asiasanoja, joita olin kokeillut testihauilla sekä mistä tietokannoista olisi varminta löytää aiheen kannalta relevantteja tutkimuksia. Tällä ohjauksella tietoasiantuntija ohjasi vielä kuinka eri tietokantoja käytetään, ja testasimme vielä yhdessä, että hakulausekkeet olivat hakuihin sopivat, niin suomeksi kuin englanniksi. Tällä pyrittiin varmistamaan se, että hakuprosessilla on mahdollista saada tarpeeksi kattava ja laadukas määrä tuloksia, mutta ei ylenmääräinen. Aineiston hakua ohjasi koko tämän ajan asettamani sisään- ja poissulkukriteerit sekä tutkimuskysymykset, joita arvioin kaksi kertaa työn aikana.

Laadullinen aineistolähtöinen sisällönanalyysi mahdollisti aineiston käsitteiden ryhmittelyn, jolla saatiin vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Sisällönanalyysi on kuvattu tässä työssä mahdollisimman tarkasti ja tulosten arvioinnissa sekä esittämisessä on noudatettu avoimuutta ja vastuullisuutta, sekä eri taulukoita havainnollistamaan vaiheita. Jos aineisto ja vaiheet kuvattaisiin ja raportoitaisiin liian heikosti voisi tämä heikentää tutkimuksen luotettavuutta ja sen perusteella tehtyjä tutkimustuloksia. Tämä voi herättää myös kysymyksiä siitä, onko valitun aineiston koko potentiaali varmasti hyödynnetty.

Kirjallisuuskatsauksen luotettavuutta voi heikentää myös, jos analysoidut tutkimukset, liitetään liian ohuesti teoreettiseen taustaan, tai tutkimustuloksia tarkastellaan liian yksipuolisesti, jolloin vaarana voi olla, että jokin oleellinen asia jää huomaamatta.

Luotettavuutta työhön tuo myös se, että työssä on käytetty asianmukaisia viittauksia ja lähdemerkintöjä, jotka kunnioittavat aineiston alkuperäistutkimuksia. Opinnäytetyössä aineisto on laadukasta, ajantasaista ja vertaisarvioitua, joka lisää työn luotettavuutta ja mahdollistaa viimeisimmän tutkimustiedon käytön. (Kangasniemi ym., 2013, ss. 297–298; Viikka, 2023, ss. 93, 120–121; Salmi, 2023, s. 27 Tuomi & Sarajärvi, 2013, ss. 110–112)

Opinnäytteen luotettavuuteen on kuitenkin voinut vaikuttaa se, että opinnäytetyö oli yksilötyö, jossa aineistoa on analysoinut ja käsitellyt vain yksi henkilö, jonka varaan sisällönanalyysi ja tutkimustulokset perustuvat. Tähän voi myös vaikuttaa se, että vuorovaikutus on moninainen käsite, jonka vuoksi dialogi ja siihen vaikuttavat tekijät voidaan ymmärtää ja kokea hyvin monella eri tavalla. Virhe tulkintojen vähentämiseksi aineiston analyysissä aineistoa luettiin useita kertoja läpi, jotta kaikki oleellinen ja tärkeä tieto pystyttiin keräämään ja pelkistämään niiltä osin, kun se oli mahdollista sekä on pyritty siihen, ettei opinnäytteen tekijän omat mielipiteet tai asenteet ole vaikuttaneet tulosten syntymiseen.

Tämä opinnäytetyö ei vaatinut erillistä tutkimuslupaa, koska työ ei kohdistunut yksittäiseen organisaatioon, eikä työhön haastateltu tai kerätty tietoa yksittäisiltä ihmisiltä, jonka vuoksi salassa pidettävää tai arkistoitavaa materiaalia ei syntynyt.

8.3 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mitkä tekijät vahvistavat ja heikentävät dialogia työyhteisössä ja miksi dialogi on tärkeä osa johtamista. Tulosten mukaan dialogia vahvistaa työyhteisössä tiivis yhteisöllisyys, jossa korostuvat avoimuus, rehellisyys ja jossa hyväksytään kaikkien oikeus ilmaista omat mielipiteet. Koska dialogissa tavoitteena on synnyttää yhteistä ymmärrystä, avartaa omia näkemyksiä ja oppia toisilta, on työyhteisössä tärkeää, että keskusteluja käydään säännöllisesti ja tarvittaessa keskusteluun otetaan mukaan ulkopuolinen ohjaaja tai valmis lomake. Ulkopuolisen ohjaajan käyttö laskee kynnystä osallistua keskusteluun ja voi auttaa viemään keskustelua eteenpäin.

Tämän opinnäytetyön tulosten perusteella johtamisella on vaikutusta siihen kuinka avoimena ilmapiiri ja vuorovaikutus työyhteisössä koetaan koska työyhteisössä johtaja tai esihenkilö nähdään esimerkillisenä henkilönä. Johtajan viestintä- ja vuorovaikutustaidoilla onkin merkitystä siihen, kuinka avoimesti työyhteisössä uskalletaan puhua koska johtaja, joka ei ole itse kiinnostunut käymään keskusteluja välittää työyhteisöön myös viestiä, ettei tämä ole asiaankuuluvaa. Johtaja, joka taas osoittaa työntekijöille arvostusta ja toimii esimerkillisenä ja kannustaa keskusteluihin koetaan moraalisesti rohkeana ja inhimillisenä, joka pystyy antautumaan myös itse tarvittaessa kritiikin kohteeksi. Johtajan selkeällä viestinnällä ja organisaation matala hierarkkisuusudella on lisäksi vaikutusta siihen, kuinka työntekijät kokevat työnsä arvostuksen ja organisaatioviestinnän, joka lähtee aina organisaatiokulttuurista lopulta liikkeelle.

Tämän opinnäytetyön tulosten perusteella dialogia heikentää työntekijöiden ja johtajan ennakkoluulot ja asenteet käydä keskusteluja. Heikentävänä tekijä nähdään myös autoritäärinen johtamistapa, jossa johtaja ei osallistu yhteisiin keskusteluihin vaan pysyttelee sivummalla tietäjä positiolla. Organisaation yleinen tapa kerätä työntekijöistä vertailukelpoista dataa laskee myös tutkimusten mukaan viestintää ja halua keskustella työelämässä. Tähän syynä on se, että jokainen haluaa loppujen lopuksi arvostavia kohtaamisia ja tilanteita, joissa voi tuoda omaa itseään ja ajatuksiaan esiin. Vuorovaikutuksen tilastollinen raportointi ei myöskään ikinä kerro yksittäisten ihmisten kokemuksia vaan perustuu yleisiin tilastoihin, jossa ihmisten todelliset tunteet ja mielipiteet jää vähemmälle huomiolle. Organisaatiotasolla dialogia heikentää myös, jos johtoportaan ei nähdä keskusteluille tarvetta tai sen nähdään vievän liikaa resursseja muulta työltä. Suoraviivainen johtamistapa, jossa muutokset viedään loppuun ilman yhteisiä keskusteluita, jumittuu myös herkemmin omiin epäonnistumisiin, kun organisaatiot, jotka panostavat läpinäkyvään ja avoimeen keskusteluun.

Kirjallisuuskatsauksen tulosten perusteella dialogi toimii kuitenkin tärkeänä osana tulevaisuuden johtamista, jossa muutosten johtaminen tarvitsee avointa ja rehellistä keskustelua läpi organisaation. Dialogin avulla onkin mahdollista avata dialogisia keskusteluja niin työyhteisön kuin johtoryhmän kanssa, joissa tavoitteena on synnyttää uudenlaisia ajatuksia esimerkiksi organisaation tulevaisuudesta tai kehitystarpeista. Dialoginen johtaja synnyttää lisäksi positiivista ja oppimiseen kannustavaa työilmapiiriä, jossa korotuvat vastavuoroisuus, avoimuus ja palautteen anto. Dialoginen johtaja luo myös ympäristön, jossa tunteet ja muutokset hyväksytään helpommin koska dialogi tarjoaakin turvallisen ja hallitun keinon pohtia asioita, jossa ei ole tarkoitus etsiä ratkaisuja tai tehdä päätöksiä.

Tämän opinnäytetyön viimeisempänä johtopäätöksenä voidaan todeta, että dialogiin perustuva johtaminen on ihmisläheistä johtamista, jolla voidaan vaikuttaa dialogia vahvistaviin ja heikentäviin tekijöihin työyhteisössä, jotka ovat lähtöisin joko organisaatiosta, johtamisesta tai työyhteisöstä. Johtamisessa ja työyhteisössä tulee kiinnittää huomiota siihen, että pysähtyy asian äärelle, kuuntelee, kohtelee kaikkia kunnioittavasti ja hyväksyy että kaikilla on oikeus omaan mielipiteeseen, johon vaikuttaa eletty elämä ja maailmankatsomus. Organisaatiossa tulee huomioida se, että dialogiset keskustelut tarvitsevat juurtuakseen toimintakulttuuriin, jossa keskusteluille on tilaa ja aikaa. Tästä syystä dialogiset keskustelut ei tulisi kohdistua vain kehityskeskusteluihin vaan näiden tulisi kuulua normaalina osana esihenkilö-alaisuudesta, jossa keskusteluyhteys on avoinna muutenkin kuin sovittuna aikana.

8.4 Jatkotutkimusehdotukset

Dialogi ja kiinnostus sitä kohtaan on viime vuosina lisääntynyt eri puolilla työelämää. Tutkimusten mukaan dialogia ei kuitenkaan välttämättä tunnisteta omassa johtamistyössä, sitä ei osata hyödyntää tai sen koetaan vievän liikaa resursseja. Tulevaisuudessa johtamisen eri tasoilla tulisikin panostaa avoimeen dialogiin yli ammattirajojen, jotta organisaatioissa voitaisiin käydä avointa dialogia työelämän muutoksista, tarpeista ja tavoitteista sekä varmistaa sosiaalinen kestävyys myös tulevaisuudessa.

Opinnäytetyön aineistosta nousi esiin, että dialogi on sisällytetty monesti tutkimuksiin, joissa tutkimus kohdistuu eri toimijoiden välisiin vuorovaikutussuhteisiin.

Jatkotutkimusehdotuksenani, olisikin kohdistaa tutkimus nimenomaan dialogiin ja johtamiseen ja siihen kuinka paljon johtajat käyvät dialogisia keskusteluja eri työryhmien kanssa ja millaisia vaikutuksia näillä on huomattu olevan esimerkiksi rakennemuutoksissa.

Kiinnostavaa olisi myös toteuttaa kysely johtajille siitä kaipaavatko johtajat dialogin käymiseen enemmän koulutusta ja kuinka paljon dialogi todellisuudessa vaatii aikaa ja resursseja. Tämä kysymys nousee eräästä analysoidusta tutkimuksesta, jossa organisaation näki dialogisen vuorovaikutuksen kehittämisen ensimmäiseksi säästötoimeksi organisaatiossa, koska tämän ei nähty olevan tärkeä kehittämiskohde sillä hetkellä. Tämän opinnäytetyön tulokset kuitenkin osoittavat, että vuorovaikutuksen kehittämisellä on merkittävä vaikutus nimenomaan organisaation viestintää, työilmapiiriin, työntekijöiden työhyvinvointiin sekä johtamiseen, jotka kaikki lisäävät organisaatio menestystä, tuottavuutta ja veto- ja pitovoimaa.

Lähteet

- Aro, A. (2018). *Työilmapiiri kuntoon*. Alma Talent.
- Alhanen, K. (2024). *Dialogikirja*. Into.
- Alhanen, K. (1.7.2020). *Kokemuspuhe tuo dialogiin ymmärrystä, luovuutta ja tasa-arvoa*. Dialogi akatemia. Haettu 20.2.2024 osoitteesta <https://urly.fi/3xhZ>
- Alhanen, K., Soini, T. & Kangas, M. (2019). *Dialoginen johtaminen ja vallankäyttö*. Dialogiakatemia. <https://urly.fi/3qdi>
- Autio, V.M., Juuti, P. & Wink, H. (2011). *Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen*. JTO.
- Black, L.W. (2008). *Deliberation, Storytelling, and Dialogic Moments*. *Communication Theory* 18(1), 93–116. <https://urly.fi/3xi0>
- Barge, J. K., & Little, M. (2002). *Dialogical Wisdom, Communicative Practice, and Organizational Life*. *Communication Theory*, 12(4), 375–397. <https://urly.fi/3xi1>
- Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A. & Kääriäinen, M. (2022). *Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen*. *Hoitotiede*, 34(4), 215–225. <https://urly.fi/3xi2>
- Finto. (n.d.) *Suomalainen asiasanasto- ja ontologiapalvelu*. <https://tinyurl.com/4eacvtxt>
- Grill, C., Ahlborg, G. & Lindgren, E.C. (2011). *Valuation and handling of dialogue in leadership A grounded theory study in Swedish hospitals*. *Journal of Health Organization and Management*, 25(1), 34–54. <https://urly.fi/3xi3>
- Gothóni, R. (2020). *Kuuntelijan käsikirja*. PS-kustannus.
- Holm, R., Poutanen, P. & Stähle, P. (26.11.2018). *Mikä tekee dialogin: Dialogisen vuorovaikutuksen tunnuspiirteet ja edellytykset*. Sitra. Haettu 1.6.2023 osoitteesta <https://urly.fi/1J2S>
- Horila, T. & Valo, M. (2016). *Yhteinen vuorovaikutusosaaminen tiimissä*. Prologi-puheviestinnän vuosikirja 12(1), 46–58. <https://tinyurl.com/566xr26n>
- Heikka, T. (2018). *Dialogin vuoro*. Sitran selvityksiä 129. <https://urly.fi/3xi4>
- Juuti, P. (2013). *Jaetun johtajuuden taito*. PS-kustannus.
- Juuti, P. (2010). *Johtamiseen liittyy hyviä ja huonoja puolia*. Teoksessa Juuti, P. & Rovio, E. (toim.). *Keskusteleva johtaminen*. Otava.
- Juuti, P. (2006). *Organisaatiokäyttäytyminen*. Otava.
- Jääskeläinen, H. (2020). *Kuinka hyvin hallitset nämä työyhteisötaidot? Johtamisen ja esimiestyön erikoisammattilehti BRIK*. <https://urly.fi/3xi5>
- Kangasniemi, M., Utriainen, K., Ahonen, S-M., Pietilä, A-M., Jääskeläinen, P. & Liikanen, E. (2013). *Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsenettyyn tietoon*. *Hoitotiede* 25(4), 291–301.

- Kankainen, S. (31.5.2022). *Mitä ovat tulevaisuuden työelämätaidot 2020-luvulla?* Helsingin yliopisto. Haettu 3.1.2024 osoitteesta <https://urly.fi/3xi6>
- Kluger, A. & Itzchakov, G. (2022). *The Power of Listening at Work*. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior 9, 121–146. <https://urly.fi/3xi7>
- Kohlrieser, G. (2014). *Johda dialogia – Panttivankineuvottelijan opit tiukkoihin vuorovaikutustilanteisiin*. Talentum.
- Kral, P., Kralova, V. & Simacek, P. (2023). *The impact of interactions before, during and after meetings on meeting effectiveness: a coordination theory perspective*. Measuring Business Excellence, 27(3), 403–420. <https://urly.fi/3xi8>
- Kretchmer, H. (13.8.2020). *Here are 5 skills researchers say employers are looking for right now*. World Economic Forum. Haettu 20.1.2024 osoitteesta <https://urly.fi/3xi9>
- Laitinen, K. (2020). *Vuorovaikutusteknologia työyhteisössä. Teknologiavälitteinen vuorovaikutus virtuaali-tiimeissä ja työyhteisön sosiaalisessa mediassa* [väitöskirja, Jyväskylän yliopisto]. <https://tinyurl.com/2ejv58e2>
- Marjamaa, M. & Sinisano, R. (3.6.2022). *Kirjallisuuskatsauksen ohjaus – perustana tutkimuskysymys ja ohjaushaastattelu*. Kreodi. Haettu 1.3.2024 osoitteesta <https://tinyurl.com/y34emzdd>
- McCown, N. (2014). *Building leader-employee dialogue and relationships through internal public relations, leadership style, and workplace spirituality*. Prism Journal, 11(2), 1–13. <https://tinyurl.com/yj4xk6zd>
- Mielenterveystalo.fi. (n.d.). *Vuorovaikutustaidot*. Haettu. 12.1.2024 osoitteesta <https://tinyurl.com/5aejcar2>
- Mikkola, L., Pennanen, E., Laapotti, T. & Välipakka, H. (2014). *Sairaalatyöyhteisön työhyvinvointia rakentavat vuorovaikutuskäytänteet*. Tutkimushankkeen loppuraportti. Jyväskylän yliopisto. <https://tinyurl.com/2aw6tuak>
- Moilanen, S. (n.d.). *Työyhteisö*. Työturvallisuuskeskus. <https://tinyurl.com/yznhyxxu>
- Mönkkönen, K. & Roos, S. (2023). *Työyhteisötaidot digiajassa*. Gaudeamus.
- Nissilä, L. & Vartiainen, P. (2022). *Vuorovaikutuksen johtaminen*. Työn Tuuli, 31(2), 22–25. <https://tinyurl.com/2s3m4bj5>
- Niela-Vilén, H. & Kauhanen, L. (2015). *Kirjallisuuskatsauksen vaiheet*. Teoksessa Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R. (toim.). Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Turun Yliopisto: Hoitotieteenlaitoksen julkaisuja tutkimuksia ja raportteja A73, (ss. 23–34). Juvenes Print.
- Pennanen, E. (2015). *Hoitohenkilöstön käsitykset työyhteisön vuorovaikutuksen merkityksestä työhyvinvoinnille*. Prologi: puheviestinnän vuosikirja, 11(1), 52–74. <https://tinyurl.com/55pc5d2e>

- Peiponen, P. (27.9.2018). *Vuorovaikutustaidot työelämässä – Miksi ne ovat tärkeitä ja miten niitä voi kehittää?* Ukko.fi. Haettu 30.1.2024 osoitteesta <https://tinyurl.com/434cub8f>
- Rajamäki, S. & Mikkola, L. (2017). *Työyhteisön vuorovaikutus ja työyhteisöön kuuluminen*. Työelämän tutkimus 15(3), 250–265. <http://tinyurl.com/y6w566d6>
- Rauramo, P. (2012). *Työhyvinvoinnin portaat: Viisi vaikuttavaa askelta*. Edita.
- Salminen, A. (2023). *Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja joihinkin hallintotieteellisiin sovelluksiin*. Vaasan yliopiston raportteja 40. <https://tinyurl.com/yc6yz7ty>
- Seikkula, J. & Arnkil, T. E. (2009). *Dialoginen verkostotyö*. Esa Print Oy.
- Sihvo, P., Vesterinen, O., Koski, A., Malkavaara, M. & Pasanen, M. (2020). *Eettinen toimintamalli*. Eettinen toimintamalli – osaamista tulevaisuuden koulutukseen ja sote-alan työhön. Sihvo, P. & Koski, A. (toim.) Karelia-ammattikorkeakoulun julkaisuja 65. <https://tinyurl.com/z3m8wkt5>
- Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R. (toim.) (2015). *Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä*. Turun Yliopisto: Hoitotieteenlaitoksen julkaisuja tutkimuksia ja raportteja A73, (ss. 23–34). Juvenes Print.
- Sundell, L. (2014). *Työkaverina pelko. Väkivaltariskien ennakointi ja hallinta*. PS-kustannus.
- Syvänen, S., Tikkanen, K., Lopella, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. (2015). *Dialoginen johtaminen: Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen*. Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Syvänen, S. & Tikkamäki, K. (3.5.2016). *Dialoginen johtaminen ja kehittäminen työyhteisöissä*. Tampereen yliopiston yhteiskuntatieteiden verkkojulkaisu. Haettu 12.12.2023 osoitteesta <https://tinyurl.com/376u25yn>
- Syvänen, S., Tikkamäki, K. & Piippo, S. (2022). *Yhteistoiminnallisesti ja dialogisesti kehittämässä*. Dialoginen toimintatapa. Piippo, S., Syvänen, S. & Kolehmainen, S. (toim.) Työraportteja 114. <https://tinyurl.com/mt498u6f>
- THL. (n.d.). *Dialoginen johtaminen*. Haettu 1.11.2023 osoitteesta <https://tinyurl.com/3xk6ajx3>
- TENK. (2023). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. <https://tinyurl.com/2p824swx>
- Työ2030. (31.3.2023). *TYÖ2030 päätöswebinaari*. Työn ja hyvinvoinnin kehittämisohjelma. Haettu 21.2.2024 osoitteesta <https://tinyurl.com/9zncmc8p>
- Työturvallisuuskeskus. (n.d.). *Vuorovaikutustaidot*. Haettu 10.1.2024 osoitteesta <https://tinyurl.com/2sjcnwyj>
- Vartia, M., Gröndahl, M., Joki, M., Lahtinen, M. & Soini, S. (2012). *Haastavat tilanteet esimiestyössä*. Työterveyslaitos.
- Vilkka, H. (2021). *Näin onnistut opinnäytetyössä – Ratkaisut tutkimuksen umpikujiiin*. PS-Kustannus.

Vilka, H. (2023). *Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina*. Art House.

Wink, H. (2010). *Dialogi ja keskusteleva johtajuus*. Teoksessa Juuti, P. & Rovio, E. (toim.). *Keskusteleva johtaminen*. Otava.

Yhteistoimintalaki 1333/2021. <https://tinyurl.com/rbxwfk5e>

Liite 1. Tutkimukseen valikoitunut aineisto

Tutkimuksen tekijä(t), vuosiluku, tutkimus ja maa	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite	Tutkimusmenetelmä	Tutkimuksen keskeiset tulokset
<p>Orju, S. (2023). <i>Kuunteleminen työyhteisötaitona esihenkilö-alaissuhteessa.</i></p> <p>Suomi</p>	<p>Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella kuuntelemista työyhteisössä ja työyhteisötaitona.</p>	<p>Monimenetelmätutkimus: haastattelu (n=34) ja kyselylomake (n=160)</p>	<p>Kuunteleminen työyhteisössä mahdollistaa muut työyhteisötaidot kuten konfliktien selvittämiset, ristiriitatilanteet, arvostuksen osoittamisen ja kehittämisen sekä kehittymisen työelämässä.</p>
<p>Nummi, E. (2023). <i>Dialogi ja inhimillisesti kestävä organisaatio: Autoetnografisen toimintatutkimus dialogisen toimintakulttuurin kehittämisestä.</i></p> <p>Suomi</p>	<p>Tutkimuksen tavoitteena on rakentaa ymmärrystä dialogin merkityksen kokemuksesta oppivassa ja inhimillisesti kestävässä organisaatiossa sekä millaista organisaatiokulttuuria aito dialogi rakentaa.</p>	<p>Autoetnografinen toimintatutkimus:</p> <p>Päiväkirja: 128 s (tutkija)</p> <p>Litteroidut dialogit: 13 kpl (Johtajat)</p> <p>Litteroidut haastattelut: 7 kpl (johtajat ja työntekijät)</p> <p>Dokumentit: 31 kpl (sis. sähköpostit)</p>	<p>Organisaation tehokkuusajattelu voi jossain tilanteissa estää aidon dialogin juurtumisen organisaation viestintäkulttuuriin, kunne organisaatio luopuu konsensus hakuisuudestaan ja antaa tilaa mahdollisuuden rakentaa vaihtoehtoja ja uudenlaista kulttuuria organisaation sisällä.</p>
<p>Kiviniitty, N., Kamau, S., Mikkonen, K., Hammaren, M., Koskenranta, M., Kuivila, H-M. & Kanste, O. (2023). <i>Nurse leaders' perceptions of competence-based management of culturally and linguistically diverse nurses: A descriptive qualitative study.</i></p>	<p>Tutkimuksen tavoitteena on kuvata johtajien käsityksiä ja kokemuksia johtaa kulttuurisesti ja kielellisesti monimuotoisia sairaanhoitajia.</p>	<p>Laadullinen puolistrukturoitu yksilöhaastattelu (n=13) hoitotyön johtajille, kolmessa perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon organisaatiossa.</p>	<p>Organisaatioiden avoimuus ja työkierto tukee osaamisen jakamista samoin kuin johtajat, jotka ovat avainasemassa osaamisen jatkuvassa kehittämisessä, jonka avulla on mahdollista vahvistaa hoitajien työhön sitoutumista ja hyvinvointia.</p>

Suomi			
Räsänen, M. (2022). <i>Dialoginen johtaminen lähijohtamisen kompetenssien kehittäjänä terveydenhuollossa</i> . Suomi	Tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja tuottaa tietoa dialogisesta lähijohtamisesta kompetenssien kehittämisessä ja niiden avulla aikaan saaduista vaikutuksista.	Laadullinen kirjallisuuskatsaus, joka koostuu neljästä osatutkimuksesta, vuosilta 2013–2018.	Lähijohtamisen johtamiskompetensse ja tunnistamalla pystytään toteuttamaan hoitotyön organisaatioiden kehittämiseen liittyviä toimintoja ja lisätä tiedon hallintaa, jossa dialoginen johtaminen korostaa parhaimmillaan työntekijöiden arvostamista.
Andersson, P., Dellve, L., Gillberg, G. & Lindgren, H. (2021). <i>Building perspective awareness as a workplace practice</i> . Ruotsi	Tutkimuksen tavoitteena on tutkia ohjatun dialogin käyttöönottoja sen vaikutuksia kahdessa Ruotsalaisessa terveydenhuollon organisaatiossa.	Monimenetelmätutkimus, joka koostui puolistrukturoiduista haastatteluista, kyselylomakkeista ja ohjaajien havainnoista intervention aikana (n=120) joihin osallistui johtajia, menetelmän ohjaajia ja sairaanhoitajia.	Tutkimustulosten mukaan ohjatun dialogin avulla on mahdollista lisätä työyhteisön ja organisaation sisäistä viestintää sekä tukea työntekijöiden välistä viestintää, työhyvinvointia ja kuulluksi tulemisen tunnetta ja avoimuutta.
Rajamäki, S. (2021). <i>Työyhteisöön liittymisen ja kuulumisen rakentuminen vuorovaikutuksessa</i> . Suomi	Tutkimuksen tavoitteena on kuvata työyhteisöön liittymisen ja siihen kuulumisen vuorovaikutusprosesseja ja millainen vuorovaikutus rakentaa työyhteisöön kuulumisen kokemuksen.	Kuvaileva kirjallisuuskatsaus, jossa neljä Rajamäen omaa osatutkimusta. 1. Kirjallisuuskatsaus 2. Haastattelu (n=11) 3. Haastattelu (n=23) 4. Haastattelu (n=23) Työntekijät.	Tulosten mukaan työyhteisöön kuulumisen on jokaisen henkilön yksilöllisesti rakentuva kokemus, joka todentuu vasta kun olemme yhteisöllisesti vuorovaikutuksessa. Vastavuoroisessa työyhteisössä toteutuu hyväksynnän kokemus ja tasavertaisuuden saavuttaminen.

<p>Lee, Y. & Jarim, K. (2021). <i>Cultivating employee creativity through strategic internal communication: The role of leadership, symmetry, and feedback seeking behaviors.</i></p> <p>Yhdysvallat</p>	<p>Tutkimuksessa tutkitaan organisaatioiden sisäistä viestintää ja kuinka esimies- ja ylimmän tason johtamisviestintä vaikuttaa työntekijöiden luovuuteen ja miten palautteen anto vaikuttaa työntekijän motivaatioon.</p>	<p>Verkkokysely (n=405) eri organisaatioissa täysipäiväisille työntekijöille.</p> <p>Lähijohtajia 46,4 % Ylin johto 3,7 % Työntekijät 49,9 %</p>	<p>Esimies- ja ylimmän tason johtamisen viestinnällä on myönteisiä vaikutuksia organisaation sisäiseen viestintää koska tämän on todistettu lisäävän työntekijöiden halua hakea palautetta johtajalta ja omilta kollegoilta. Tämän nähdään lisäävän työntekijän työn luovuutta ja siinä menestymistä.</p>
<p>Koch, T. & Denner, N. (2021). <i>Informal communication in organizations: work time wasted at the water-cooler or crucial exchange among co-workers?</i></p> <p>Saksa</p>	<p>Artikkelin tavoitteena on tutkia työntekijöiden epävirallista viestintää ja vaikutuksia työyhteisön toiminnassa.</p>	<p>Määrällinen tutkimus, jossa sähköpostitse lähetetty kysely (n=841) työntekijöille, joista 16 % toimi johtotehtävissä.</p>	<p>Epävirallinen viestintä työyhteisöissä ei heikennä työnlaatua vaan voi lisätä jopa työn tehokkuutta ja motivaatiota tehdä työtä, sekä sitoutumista organisaation perustehtävään.</p>
<p>Backman, D., Buick, F., O'Donnell, M. E. & Ilahee, N. (2021). <i>Changing the Conversation to Create Organizational Change.</i> Journal of Change.</p> <p>Australia</p>	<p>Tutkimuksessa tutkitaan kielitypologiaan pohjautuvia johtamisen kehittämisinterventio oppeja ja kuinka nämä ovat sovellettavissa muutoksen johtamisessa.</p>	<p>Laadullinen toimintatutkimus, johon osallistui kokeneita johtajia (n=16) ja vasta aloittaneita (n=16).</p> <p>Interventiotutkimus, jossa on kerätty aineistoa kohde organisaatiolta, osallistujilta ja tutkijoilta.</p>	<p>Johtajien käymät erilaiset keskustelut lisäävät työyhteisössä yhteistä ymmärrystä ja tukevat työntekijöiden valmiutta sitoutua muutokseen.</p>
<p>Lemmetty, S. & Collin, K. (2020). <i>Moment of dialogic leadership in Finnish IT organisation.</i></p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella johtamisen ja oppimisen rakentumista IT-organisaation tiimipalavereissa ja miten johtaja edistää</p>	<p>Määrällinen tutkimus, jossa aineisto kerätty tallentamalla organisaation kokouksia 449,36 min.</p> <p>Johtajia ja työntekijöitä.</p>	<p>Tulosten perusteella dialoginen johtaminen alkaa ensihetkestä alkaen ja etenee johdon ja työntekijöiden tehtävissä demokraattisen</p>

Suomi	dialogisen johtajuuden rakentumista.		vuorovaikutuksen kautta. Esihenkilö edistää dialogista keskustelua luomalla itse hetkiä työyhteisössä, jotka mahdollistavat dialogisen keskustelun jatkumisen ja syntymisen työntekijöiden ja itsensä välillä.
Jonsdottir, I. & Fridriksdottir, K. (2019). <i>Active listening: is it the forgotten dimension in managerial communication?</i> Islanti	Tavoitteena on tutkia kuinka johtajat kokevat aktiivisen kuuntelemisen omassa työssä ja kuinka sen toteutuminen näkyy omassa työssä.	Laadullinen tapaustutkimus, jossa puolistrukturoidut haastattelut (n=8) kahdeksan eri organisaation johtajalle. Ylin johto (n=2) Keskijohto (n=5) Lähijohto (n=1)	Esihenkilöt kokevat kuuntelemisen olevan tärkeä taito, joka kasvattaa johtamisessa koettua työhyvinvointia. Aktiivinen kuuntelu osoittaa kiinnostusta, kunnioitusta ja keskittymistä ja läsnäolotaitoa, eikä digitaalinen viestintä poista kasvokkain tapahtuvan viestinnän tarvetta työyhteisössä.
Forsten-Astikainen, R. & Kultalahti, S. (2019). <i>Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhde – heijastumia muuttuvaan työelämään.</i> Suomi	Artikkelissa tutkitaan työntekijöiden kokemuksia, vuorovaikutussuhteesta esimiehen kanssa sekä työsuhteen vaikutusta työssä koettuun työnimuun, yksilön osaamiseen sekä joustavuuteen.	Määrällinen tutkimus, jossa kyselyt (n= 4500) 93 pk-yrityksestä eri toimialoilta. Työntekijä 64 % Alem.toimihenkilö 19 % Ylem.toimihenkilö 12 % Johtaja 4 % Esimiesasema 15 %	Tutkimuksen keskeisin havainto on, että määräaikaisessa työsuhteessa olevat työntekijät arvioivat vuorovaikutuksen esihenkilön kanssa paremmaksi, kun vakituiset työntekijät. Tulokset kertovat myös, että vuorovaikutus on uniikki ja yksilöllinen kokemus jokaiselle.
Puusa, A. & Ala-Kortesmaa, S. (2019). Vuorovaikutukselliset vuorovaikutustaidot asiantuntijatyössä.	Artikkelin käsitteli, millainen vuorovaikutusosaaminen korostuu asiantuntijatyössä ja millaiset vuorovaikutuksen piirteet koetaan	Webropol-kysely henkilöstölle seitsemässä eri organisaatiossa (n=390)	Työyhteisöjen monipuolinen vuorovaikutusosaaminen ilmentää työyhteisötaitoja, jossa asiantuntijoiden vuorovaikutusosaaminen keskittyy

Suomi	työyhteisössä toimiviksi.		palautteen anto- ja otto kykyyn sekä yhteistyöhalukkuuteen.
Uutela, U. (2019). <i>Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa: fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä.</i>	Tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää, miten valmentava esimiestyöote on yhteydessä työntekijöiden työhyvinvoinnin ja työssä oppimisen kokemuksiin.	Fenomenografinen tapaustutkimus, jossa on haastateltu yksilohaastatteluilla lähijohtajia (n=5) ja ryhmähaastattelulla asiakasneuvojia (n=19) neljästä eri yksiköstä.	Esihenkilön toiminta on tärkeä työhyvinvointiin ja työssä oppimiseen vaikuttava tekijä. Valmentavan esihenkilö koetaan työssä oppimisen mahdollistajaksi ja työhyvinvoinnin edistäjäksi.
Suomi			