



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Elina Jaatinen

Dialogisen johtamisen merkitys työhyvinvoinnille työntekijöiden näkökulmasta

Opinnäytetyö
Kevät 2025

Sosiaali- ja terveysala (ylempi AMK), Kehittäminen ja johtaminen



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Tutkinto-ohjelma: Sosiaali- ja terveysala (ylempi AMK), Kehittäminen ja johtaminen

Tekijä: Elina Jaatinen

Työn nimi alaotsikoineen: Dialogisen johtamisen merkitys työhyvinvoinnille työntekijöiden näkökulmasta

Ohjaaja: Kaija Loppela

Vuosi: 2025

Sivumäärä: 76

Liitteiden lukumäärä: 3

Tutkimuksellisen kehittämistyön aiheena oli dialogisen johtamisen merkitys työhyvinvoinnille työntekijöiden näkökulmasta. Aihe on ajankohtainen ja tärkeä, koska sosiaali- ja terveysala on alana tällä hetkellä nopeasti muuttuva. Lisäksi viimeisten vuosien aikana työntekijöiden vaihtuvuutta on ollut paljon, joten työhyvinvoinnilla on suuri merkitys. Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena oli selvittää, miten dialoginen johtaminen näyttäytyy työntekijöille ja minkälainen merkitys dialogisella johtamisella on työhyvinvoinnille työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena oli löytää keinoja kehittää sosiaali- ja terveysalan dialogista johtamista kyselystä saatuun vastauksien avulla ja koostaa niistä kehittämisehdotuksia organisaatiolle mahdollista jatkokäyttöä varten.

Tutkimuksellisen kehittämistyön yhteistyötaho oli Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialue. Tutkimusmenetelmä oli laadullinen ja siinä oli määrällisen tutkimusmenetelmän piirteitä. Aineistonkeruumenetelmänä toimi sähköinen kysely, joka toteutettiin Webropol-ohjelmalla. Kysely ohjattiin syksyllä 2024 Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueella, Seinäjoen sote-keskuksessa lähiterveyspalveluiden ja perheidenpalveluiden työntekijöille (n 34). Määrällinen aineisto analysoitiin Excelissä, ja se kuvattiin pylväskuvioilla. Laadullinen aineisto analysoitiin aineistonlähtöisen eli induktiivisen analyysimenetelmän tavoin.

Tuloksista selvisi, että dialogisuus ja dialoginen johtaminen eivät aina toteudu toivotulla tavalla. Työyhteisön sisäinen vuorovaikutus näyttäytyy säännöllisinä kohtaamisina. Esihenkilöltä toivottiin hyviä vuorovaikutustaitoja, oikeudenmukaisuutta, johdonmukaisuutta, tasavertaisuutta, sujuvaa yhteydenpitoa ja helppoa saavutettavuutta. Enemmän toivottiin yhteisiä säännöllisiä kohtaamisia, joissa jokainen pääsisi sanomaan ajatuksensa. Säännölliset tapaamiset tarjoaisivat mahdollisuuksia dialogisuuden harjoittamiseen ja siihen, että jokainen tulisi kuulluksi ja nähdyksi. Tällä tavoin myös yhteisöllisyys ja merkityksellisyyden kokemus kasvaisivat. Yhteinen tekeminen kasvattaa työhyvinvointia ja kannustaa moniammatilliseen yhteistyöhön. Lisäksi riittävästä ja tasavertaisesta tiedonkulusta tulisi huolehtia. Esihenkilöille toivottiin koulutusta dialogisuuteen ja dialogiseen johtamiseen liittyen.

¹ Asiasanat: dialogisuus, hyvä johtaminen, dialoginen johtaminen, työhyvinvointi

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Degree programme: Master's Degree in Social Services and Health Care, Development and Management

Author: Elina Jaatinen

Title of thesis: The importance of dialogical management for employee well-being at work

Supervisor: Kaija Loppela

Year: 2025

Number of pages: 76

Number of appendices: 3

The topic of this development work was the significance of dialogical leadership for employee well-being from the employees' perspective. The topic was current and important because the social and healthcare sector is rapidly changing at the time. Additionally, there had been a high turnover of employees in recent years, making employee well-being a crucial factor. The purpose of this development work was to investigate how dialogical leadership appeared to employees and what kind of significance it had for employee well-being from their perspective. The goal of the development work was to find ways to develop dialogical leadership in the social and healthcare sector based on the responses from a survey and to compile development suggestions for the organization for potential future use.

The partner in the development work was the South Ostrobothnia Welfare Region. The research method used in the development work was qualitative, with features of a quantitative research method. The data collection method was an electronic questionnaire, which was carried out with the Webropol software. The survey was administered in autumn 2024 in the South Ostrobothnia welfare area, Seinäjoki Social and Health Services Centre, to employees of local health services and family services (n 34). The quantitative data was analysed in Excel and illustrated with bar charts. The qualitative data were analysed using a data-driven, or inductive, method of analysis.

The results of the development work showed that dialog and dialogic leadership did not always work as expected. Interaction within the work community was reflected in regular meetings. Good interpersonal skills, fairness, consistency, equality, smooth communication and easy accessibility were desired. More regular joint meetings were desired, where everyone could express their thoughts. Regular meetings would provide opportunities for dialogue and for everyone to be heard and seen. This would also increase a sense of community and a sense of meaningfulness. Doing things together increases well-being and encourages multi-professional cooperation. Adequate and equal information flow should also be ensured. For managers, training in dialogue and dialogic leadership was desired.

¹ Keywords: dialog, good leadership, dialogic leadership, well-being at work

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	2
Thesis abstract	3
SISÄLTÖ	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo	6
1 JOHDANTO	7
2 AIHEEN VALINTA JA YHTEISTYÖTAHO	9
2.1 Aiheen valinnan tausta ja perustelu.....	9
2.2 Yhteistyötaho ja yhteistyötahon hyvinvointialue- ja palvelustrategia	11
3 TARKOITUS, TAVOITE JA KEHITTÄMISKYSYMYKSET	13
3.1 Tarkoitus ja tavoite	13
3.2 Kehittämiskysymykset	13
4 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	14
4.1 Dialogisuus.....	14
4.2 Hyvä johtaminen.....	17
4.3 Dialoginen johtaminen	21
4.4 Työhyvinvointi.....	24
4.5 Johtamisen merkitys.....	29
5 TUTKIMUSMENETELMÄ.....	32
5.1 Laadullinen tutkimusmenetelmä	32
5.2 Määrällinen tutkimusmenetelmä	34
5.3 Laadullisen ja määrällisen tutkimusmenetelmän välinen suhde	34
5.4 Tutkimuksellisen kehittämistyön tutkimusmenetelmä	36
6 TOTEUTUS, AINEISTO JA ANALYYSI	37
6.1 Aikataulu	37
6.2 Aineistonkeruumenetelmä	38
6.2.1 Tutkimuksellisen kehittämistyön aineistonkeruumenetelmä.....	39

6.3	Aineistolähtöinen sisällönanalyysi	41
6.3.1	Tutkimuksellisen kehittämistyön sisällönanalyysi	42
7	EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS	45
8	TULOKSET	48
8.1	Taustamuuttajat.....	48
8.2	Määrällisen aineiston tulokset	49
8.3	Laadullisen aineiston tulokset	53
8.3.1	Dialogisuuden ja dialogisen johtamisen toteutuminen	53
8.3.2	Dialogisen johtamisen merkitys työhyvinvoinnille.....	55
8.3.3	Dialogisen johtamisen parantaminen ja kehittäminen	57
9	TULOSTEN YHTEENVETO	60
10	JOHTOPÄÄTÖKSET	63
11	POHDINTA.....	66
11.1	Tutkimuksellisen kehittämistyön eettisyyden ja luotettavuuden arviointi	67
11.2	Kehittämis- ja toimenpide-ehdotukset	68
11.3	Jatkotutkimusaiheet.....	69
	LÄHTEET	70
	LIITTEET	76

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma	48
Kuvio 2. Kyselyyn vastanneiden työkokemusjakauma sosiaali- ja terveysalalla	49
Kuvio 3. Kyselyyn vastanneiden kokemus dialogisuuden vaiheiden tärkeysjärjestyksestä	50
Kuvio 4. Kuinka usein kyselyyn vastanneet näkevät työarjessa omia kollegoita.....	50
Kuvio 5. Kuinka usein kyselyyn vastanneet näkivät työarjessa omaa esihenkilöä	51
Kuvio 6. Kuinka usein ja millä tavoin kyselyyn vastanneet näkivät omaa esihenkilöään työarjessaan	51
Kuvio 7. Kokevatko kyselyyn vastanneet työntekijät, että näkevätkö he riittävästi omaa esihenkilöään.....	52
Kuvio 8. Kyselyyn vastanneiden koonti työhyvinvointiin liittyvistä tekijöistä (%) (n=34).	52
Taulukko 1. Kehittämiskysymykset ja esimerkki niihin vastaavista kysymyksistä.	44

1 JOHDANTO

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön aiheena on dialogisen johtamisen merkitys työhyvinvoinnille työntekijöiden näkökulmasta. Työntekijöiden näkökulma valikoitui sen vuoksi, koska siitä on tällä hetkellä itsellä enemmän kokemusta. Dialoginen johtaminen on tärkeä asia työhyvinvoinnin näkökulmasta, joten sähköisen kyselyn avulla pyritään selvittämään työntekijöiden mielipiteitä ja ajatuksia aiheeseen liittyen. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä teoreettinen viitekehys pohjautuu valittuihin avainsanoihin, jotka ovat dialogisuus, hyvä johtaminen, dialoginen johtaminen ja työhyvinvointi. Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä peilataan teoretietoa saatuihin kyselyvastauksiin. Kyselyvastausten avulla koostetaan kehittämisehdotuksia organisaatiolle mahdollista jatkokäyttöä varten. Tutkimuksellisen kehittämistyön tutkimusmenetelmä on laadullinen, ja siinä on myös määrällisen tutkimusmenetelmän piirteitä.

Aihe valikoitui tutkijan mielenkiinnon ja kiinnostuksen mukaan. Aihe on ajankohtainen ja tärkeä, koska sosiaali- ja terveysala on alana tällä hetkellä nopeasti muuttuva. Lisäksi viimeisten vuosien aikana työntekijöiden vaihtuvuutta on ollut melko paljon, joten työhyvinvoinnilla on suuri merkitys myös työn veto- ja pitovoiman näkökulmasta. Dialogisella johtamisella on iso vaikuttavuus, koska jokainen työntekijä ja henkilökuntaan kuuluva ansaitsee tulla kuulluksi, ymmärretyksi ja nähdyksi. Jokaisella henkilökunnan jäsenellä tulee olla myös mahdollisuus ja velvollisuus kuunnella, tulla kuulluksi, pysähtyä ja oppia toisilta.

Dialogisuus itsessään on mielenkiintoinen aihe, koska siinä on useita eri haaroja ja kaikilla on oma merkityksensä. Työhyvinvointia ja työssä jaksamista ei voi korostaa liikaa tänä päivänä. Vastuut ja velvollisuudet usein kasvavat, mutta työaika ei saada lisää, joten kaikkien osa-alueiden on toimittava yhteistyöllä, jotta kokonaisuus on hyvä niin työntekijän kuin työnantajan näkökulmasta. Lisäksi oman haasteensa tämän ajan työelämään, työtehtäviin ja työhyvinvointiin tuovat taloudelliset haasteet, yhteistoimintaneuvottelut, muuttuvat työtehtävät, suorituspaikat ja muutoin kiristyvät ohjeet ja määräykset. Joustaminen, uuden oppiminen ja paineen alla työskenteleminen ovat arkipäivää. Dialogisuutta ja kohtaamisen merkitystä ei voi siis liikaa korostaa.

Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena on saada hyviä ja kehittämiskelpoisia ehdotuksia, miten jatkossa voitaisiin tukea entistä paremmin kaikkien työntekijöiden työhyvinvointia sekä esihenkilöiden dialogisia johtamistaitoja. Tutkimuksellisen kehittämistyön yhteistyötaho on Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialue. Kysely toteutetaan eri toimialueille sen vuoksi, että kyselyyn osallistuvat olisivat eri-ikäisiä, heillä olisi vaihtelua työvuosien määrissä ja heillä olisi eri esihenkilöitä sekä erilaisia kokemuksia dialogisesta johtamisesta.

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä on hyödynnetty Chat GPT kielimallia tarkastukseen. Kaikki tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä käytetyt lähteet ovat tämän työn kirjoittajan itse hakemia ja arvioimia lähteitä, eivät tekoälyn tuottamia tai luomia lähteitä. Englanninkielisen tiivistelmän kirjoittamisessa on hyödynnetty DeepL Translatoria kääntämisessä ja MOT kielipalvelua kieliasun tarkistamisessa.

2 AIHEEN VALINTA JA YHTEISTYÖTAHO

2.1 Aiheen valinnan tausta ja perustelu

Valittua aihetta on tärkeää tutkia, koska se on aina ajankohtainen ja sen merkitys tai tarve eivät vähene ajan kuluessa. Dialogisuuden merkitys korostuu aloilla, joissa kohdataan ihmisiä, ja se pitäisi nähdä tärkeänä voimavarana. Sosiaali- ja terveysalan suurten organisaatio- ja henkilöstömuutosten vuoksi tavalliset kohtaamiset ovat jääneet lisääntyneiden työkuormien jalkoihin. On valtavan tärkeää kiinnittää edelleen suurta huomiota aitoon kommunikointiin, kohtaamiseen, kuuntelemiseen ja asioiden äärelle pysähtymiseen. Dialogisuudella on suuri merkitystä työssä jaksamiselle ja viihtymiselle. Olisi tärkeää lisätä työhyvinvointia dialogisuuden periaatteilla. Työhyvinvointi lisää myös työhön sitoutumista ja voi vähentää näin myös uupumista.

Nummi (2023, s. 23) toteaa että, suomen kielessä usein termit dialogi ja dialogisuus erotetaan toisistaan. Tällöin dialogi nähdään konkreettisena vuorovaikutustilanteena ja dialogisuus liitetään tapaan olla, elää ja toimia vuorovaikutustilanteissa toisten ihmisten kanssa. Nummen (2023, s. 3–4) väitöskirjan keskeisenä tavoitteena on laajentaa ymmärrystä siitä, kuinka dialogi istutetaan organisaation toimintakulttuuriin ja minkälaisia vaikutuksia aito dialogi saa aikaan organisaation tasolla. Väitöskirjan keskeinen johtopäätös on, että tehokkuusajattelu estää usein aidon dialogin toteutumista.

Kolari (2010, s. 14) kertoo väitöskirjassaan, että vuorovaikutustilanteissa molempien osapuolten tulee huomioida toisensa ja molempien täytyy myös sitoutua yhteiseen toimintaan ja tilanteeseen. Näissä hetkissä tärkeänä lähtökohtana on toisten kunnioittaminen, unohtamatta kuitenkaan itseään. Toimivan vuorovaikutuksen perustana on dialogi, jonka pää tavoitteena on ymmärtää asioiden taustalla oleva merkitys. Näin ollen toimivan vuorovaikutussuhteen taustalla ei voi olla puolustaminen, väittely tai vastustaminen. Kolari (2010, s. 60–61) jatkaa, että dialogiin osallistuminen vaatii molemminpuolista aktiivisuutta, ja sen perustana täytyy olla vapaaehtoisuus. Dialogiin osallistuvien vastavuoroinen kunnioitus on avainasemassa dialogin onnistumiselle. Sujuva ja onnistunut dialogi on avointa,

rakentavaa, kekseliästä ja kriittistä. Kolari (2010, s. 174–175) toteaa väitöskirjan tuloksissa sen, että johtamisella on selkeä yhteys henkilöstön motivaatioon, toimintastrategioihin ja osaamisen kehittämiseen. Esihenkilön tulisi pystyä luomaan mahdollisuuksia ja tilanteita henkilöstölle, jossa he saisivat merkityksellisiä kokemuksia. Näin esihenkilöllä olisi mahdollisuus saada työntekijöistä täysi potentiaali irti. Tämä edellyttää sitä, että esihenkilö käyttää asemaansa ja valtaansa oikein, ihmisiä kunnioittavasti, rehellisesti, nöyrästi ja eettisesti.

Räsänen (2022, s. 47) mainitsee väitöskirjassaan, että onnistuneella lähijohtamisella voidaan tukea ennen kaikkea henkilöstön työhyvinvointia, mutta myös koko organisaation toimintaa ja suorituskkyä. Onnistunut lähijohtaminen edellyttää suunnitelmallisuutta ja kehittämismyönteisyyttä sekä ylemmän johdon tukea. Räsänen (2022, s. 57–58) jatkaa väitöskirjansa tuloksissa, että henkilöstön mukaan dialogisuus henkilöstön ja lähiesihenkilön välillä on selkeästi lisääntynyt ja monipuolisen dialogisuuden ottaminen huomioon on onnistunut hyvin. Dialogisuuden huomioiminen ja sen lisääminen on vaikuttanut positiivisesti myös esimerkiksi ristiriitatilanteissa ja niiden ratkaisemisessa. Asioiden näkyväksi tekeminen, avoimuus ja konkretisointi kohtaamisissa ja erilaisissa vuorovaikutustilanteissa koettiin tärkeiksi.

Dialogisuuden merkitystä johtamisessa ja työhyvinvoinnissa on tärkeää nostaa ja tuoda enemmän näkyväksi. Dialogista johtamista ei aina ole riittävästi, usein vähäiset kohtaamiset ja dialogisuuden unohtaminen varjoillaan kiireellä. Tässä olisi kehitettävää, koska kiirettä on aina ollut ja tulee olemaan. Työntekijöille kohtaamisilla ja dialogisella johtamisella olisi suuri merkitys, joten näillä keinoilla heidän työhyvinvointiaan olisi tärkeää tukea ja lisätä yhä enemmän. Tutkimuksellisella kehittämistyöllä halutaan selvittää, minkälainen tieto ja ymmärrys työntekijöillä on dialogisesta johtamisesta ja miten he kokevat dialogisen johtamisen merkityksen työhyvinvoinnin näkökulmasta omalla kohdallaan. Tutkimuksellinen kehittämistyö mielenkiintoisen aiheen parissa herättää toiveen saada rehellisiä vastauksia ja ajatuksia aiheeseen liittyen. Dialogisuutta, dialogista johtamista ja työhyvinvointia on tutkittu monilta eri suunnilta. Aiheista on kirjoitettu muun muassa kirjoja, väitöskirjoja, opinäytetöitä sekä tieteellisiä artikkeleita. Lisäksi näistä teemoista on kirjoitettu esimerkiksi

sosiaali- ja terveysministeriön, työterveyslaitoksen sekä terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen verkkosivuilla.

2.2 Yhteistyötaho ja yhteistyötahon hyvinvointialue- ja palvelustrategia

Tutkimuksellisen kehittämistyön yhteistyötaho on Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialue. Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialue (i.a.) aloitti toimintansa 1.1.2023. Hyvinvointialue hoitaa sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen palveluiden järjestämisen alueella. Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueeseen kuuluu 18 kuntaa, jotka ovat Alajärvi, Alavus, Evijärvi, Ilmajoki, Isojoki, Isokyrö, Karijoki, Kauhajoki, Kauhava, Kuortane, Kurikka, Lappajärvi, Lapua, Seinäjoki, Soini, Teuva, Vimpeli ja Ähtäri. Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialue palvelee noin 190 000 EteläPohjanmaalla asuvaa. Hyvinvointialueella työskentelee yli 10 000 ammattilaista. Tutkimuksellinen kehittämistyö kohdennettiin Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueella Seinäjoen sote-keskuksen lähiterveyspalveluihin sekä perheidenpalveluihin.

Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialue on luonut hyvinvointialue- ja palvelustrategian vuosille 2023–2025, ja se on hyväksytty aluevaltuustossa 21.11.2022 (Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialue, 2022, s. 3, 7–9). Strategia pohjautuu arvioon hyvinvointialueen väestön palvelutarpeista, taloustilanteesta, henkilöstöstä ja alueellisista vahvuuksista. Henkilöstön osalta strategiaan on kirjattu tärkeiksi asioiksi työntekijöiden saatavuuden. Työntekijöiden tarve vaihtelee hyvinvointialueen eri paikoissa. Henkilöstötilanteeseen vaikuttavat olennaisesti muun muassa sijainti, eläköityminen, osaajapula ja koulutuspaikkojen määrä. Strategiaan on myös määritelty palvelulupaus, joka on ”Palvellen parasta – vierelläsi, kun tarvitset”. Lisäksi mainitaan erikseen painopistealueita, johon hyvinvointialueella kiinnitetään huomiota ja jotka myös osaltaan vaikuttavat työn veto- ja pitovoimaan. Nämä painopistealueet ovat palvelujen turvaaminen, ennakointi, henkilöstön hyvinvointi, johtaminen, digitalisaatio ja edunvalvonta.

Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueen (2022, s. 9–10) strategian yhtenä päätavoitteena on koko organisaation kehittymiskyky. Tähän liitetään olennaisena osana henkilöstön ammattitaito ja tyytyväisyys sekä työnantajan veto- ja pitovoima. Hyvinvointialueen tavoitteena on tuottaa palvelut kustannustehokkaasti ja toimia ennaltaehkäisevästi, ennakoivasti ja moniammatillisesti. Hyvinvointialueen kulttuuri on uudistumishaluista ja kehitysmyönteistä. Strategiaan on myös kirjattu yhtenä tavoitteena riittävä johtamisosaaminen, johtamisjärjestelmä ja tiedolla johtaminen. Lisäksi tärkeäksi osaksi on nostettu myös riittävä rahoitus.

Hyvinvointialue- ja palvelustrategian tärkein tavoite on toimia jokaisen eteläpohjalaisen terveyden ja hyvinvoinnin parhaaksi, jokainen arvokkaasti ja yksilöllisesti kohdaten. Jotta tämä tärkein tavoite toteutuisi, on onnistumisen avaimena ammattitaitoinen, hyvinvoiva ja riittävä henkilöstö, jonka hyvinvoinnista, pysyvyydestä ja saatavuudesta pidetään hyvää huolta. Näihin teemoihin on siis tärkeää kiinnittää huomiota nyt ja tulevaisuudessa. Lisäksi muuttuvia tilanteita tuo yhteistoimintaneuvottelut, joilla pyritään turvaamaan hyvinvointialueen taloudellinen tilanne. Yhteistoimintaneuvotteluiden ohella olisi tärkeää kiinnittää huomio myös henkilökunnan voimavaroihin, jaksamiseen ja työhyvinvointiin, jotta asetettuja tavoitteita voitaisiin edelleen saavuttaa muuttuvien tilanteiden aikanakin.

3 TARKOITUS, TAVOITE JA KEHITTÄMISKYSYMYKSET

3.1 Tarkoitus ja tavoite

Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on selvittää, miten dialoginen johtaminen näyttäytyy työntekijöille ja minkälainen merkitys dialogisella johtamisella on työhyvinvoinnille työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena on löytää keinoja kehittää sosiaali- ja terveysalan dialogista johtamista kyselystä saatujen vastauksien avulla ja koostaa niistä kehittämissuhteita organisaatiolle mahdollista jatkokäyttöä varten.

3.2 Kehittämiskysymykset

1. Miten dialogisuus ja dialoginen johtaminen toteutuvat sosiaali- ja terveysalalla työntekijöiden näkökulmasta?
2. Minkälainen merkitys dialogisella johtamisella on työhyvinvoinnille?
3. Minkälaisilla toimenpiteillä dialogista johtamista ja työhyvinvointia voitaisiin parantaa?

4 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

Toikon ja Rantasen (2009, s. 56–57) mukaan kehittämisprosessiin sisältyy viisi tehtävää. Ensimmäiseksi kehittämisen aloittaminen vaatii perusteluja, jolloin mietitään mitä ja miksi kehitetään. Toiseksi kehittäminen tarvitsee toiminnan organisointia, jolloin pohditaan, kuka tekee mitään ja millä resursseilla. Kolmanneksi kehittäminen vaatii konkreettista kehitettävää toimintaa. Neljänneksi kehittäminen ja sen avulla saatu tulos vaatii jatkuvaa arviointia. Viidenneksi kehittämisen tarkoituksena on saada uusien palveluiden, tuotteiden tai toimintamallien ja tapojen jalkauttamista käytäntöön. Toikko ja Rantanen (2009, s. 11) toteavat, että yhteinen kehittäminen vaatii aina yhteistyötä ja keskinäistä dialogia.

4.1 Dialogisuus

Syväsén ym. (2015, s. 31) mukaan dialogi on vanha käsite, jonka juuret tulevat filosofisista perinteistä, sillä jo yli 2000 vuotta sitten Sokrates käytti ihmisten välistä vuoropuhelua keskeisenä välineenä totuuden etsimisessä. Sokrateen käyttämässä dialogissa keskeistä oli etenkin avoimuus, kuunteleminen ja kysymysten esittäminen. Räsänen (2022, s. 43) kertoo, että dialogi on kahden tai useamman ihmisen keskustelua. Sana dialogi muodostuu kreikan kielen sanoista dia ja logos. Dia tarkoittaa 'kautta' tai 'läpi' ja logos tarkoittaa 'sanaa' tai 'merkitystä'. Isaacs (2001, s. 40) toteaa, että dialogin syvin merkitys on siis merkityksen virtaus, mutta dialogisuudella on myös useita laajempia tarkoituksia.

Isaacs (2001, s. 98, 122, 144, 167) toteaa, että dialogi on enemmän kuin tavallinen keskustelu. Dialogisuus jaotellaan neljään vaiheeseen. Nämä vaiheet ovat kuunteleminen, suora puhe, kunnioittaminen, hidastaminen tai odottaminen. Dialogi kehittää syvällistä kuuntelemisen taitoa ja kykyä ottaa toisen sanominen vastaan ja hyväksyä ne. Piippo ym. (2022, s.13–14) kertovat, että työyhteisössä tapahtuva dialogi auttaa työyhteisöä hitsautumaan paremmin yhteen, tutustumaan toisiinsa ja heidän työtapoihinsa. Dialogin avulla opitaan myös kuuntelemaan muiden viestejä paremmin. Dialogin epäonnistumiseen vaikuttaa usein se, ettei asioista puhuta suoraan tai ei kuunnella toista, jolloin ilmapiiri ei ole avoin ja luottamuksellinen. Kuuntelemattomuus ja suoran puheen puute voi johtaa työyhteisössä

turhautumiseen ja yksipuoliseen kommunikaatioon. Parhaimmassa tapauksessa dialogin avulla voidaan jakaa arvokkaita kokemuksia ja näkemyksiä, ammatillista osaamista, hyviä työkäytänteitä, vastaanotetaan ja tarjotaan vertaistukea sekä edistetään työhyvinvointia ja jaksamista.

Loppela (2019, s. 2) toteaa artikkelissaan, että dialogi esiintyy puhekielessä usein, mutta todellisuudessa sitä toteutetaan käytännössä suhteessa melko vähän. Ideaalissa tilanteessa hyvä, vastavuoroinen kommunikointi paranee, kun siihen lisää dialogisuuden elementtejä. Dialogisuuden merkittävimpiä tarkoituksia on ymmärtää toisten näkökantoja ja uusia vaihtoehtoja yhä paremmin. Lisäksi dialogisuus opettaa tekemään erilaisia valintoja persoonallisesti yhdistelemällä eri ajatuksia ja arvoja. Dialogisuus parantaa keskustelijoiden molemminpuolista kunnioitusta, tasavertaisuutta ja arvostusta. Hyvän dialogin onnistumisen edellytyksenä on molemminpuolinen avoimuus, tasa-arvoisuus, luottamus ja jokaisen dialogiin osallistuvan mielipiteiden ja kokemusten kuunteleminen.

Opetushallituksen (i.a.) mukaan dialogisuus ja dialogi ovat tärkeitä teemoja filosofian, kulttuurin, yhteiskunnan ja tieteen eri aloilla. Dialogisuus viittaa merkitykselliseen vuorovaikutukseen, jossa on isossa roolissa muiden kunnioittaminen ja keskustelun vastavuoroisuus. Dialogisuus voi arkikielessä tuoda mieleen esimerkiksi näytelmien tai kirjojen vuoropuhelun. Dialogisuuteen kuuluu olennaisena osana vuorovaikutus, kommunikaatio, tieto ja toiminta sekä etiikka. Dialogisuus voidaan kuvailla olevan tasavertaisuuteen tavoittelevaa kommunikointia, kunnioittavaa ja eettisesti arvostavaa muiden kohtaamista, muilta oppimista sekä myös ristiriitaisten mielipiteiden kuuntelemista ja niiden ymmärtämistä.

Syvänen ym. (2015, s. 15–17) toteavat, että dialogisuus liitetään vahvasti työelämän kehittämiseen ja johtamiseen. Dialoginen johtaminen vaatii kaikilta työyhteisön jäseniltä dialogisuustaitoja. Dialogeja voidaan pitää tuloksen, työhyvinvoinnin ja innovoinnin perustuksina. Syvänen ym. (2015, s. 36–37) kertovat, että dialogi on ennen kaikkea opittava taito eikä niinkään sisäsyntyinen ominaisuus.

Kauhanen (2018, s. 54–55) toteaa, että monissa organisaatioissa sisäinen kommunikaatio ja viestintä ovat nousseet yhä suurempaan rooliin. Jo 1950-luvulta saakka on huomattu, että hyvällä ja vastavuoroisella dialogisuudella on iso merkitys työntekijöiden motivaatioon ja menestykseen omissa työtehtävissään. Ammatillisen koulutuksen ja osaamistason parantamisen myötä on huomattu, että kommunikoinnin rooli ja vaatimustaso ovat nousseet. Johdolta tulevat käskyt, ohjeet ja määräykset eivät enää pelkästään riitä, vaan rinnalle toivotaan yhä enemmän vastavuoroista keskustelua ja dialogisuutta. Lisäksi viestinnän tulee olla selkeää, avointa ja kaikki huomioonottavaa. Kauhanen (2018, s. 56) nostaa myös viestinnän tärkeyden monikanavaisesti. Viestintää tulisi olla monissa kanavissa ja kaikkien helposti saatavilla. Näitä kanavia voivat olla esimerkiksi palaverit, ilmoitustaulu, intranet, sähköposti ja sosiaalinen media. Kommunikaatioon tulee panostaa ja varata riittävästi aikaa ja resursseja.

Luukka (2019, s. 336–337) toteaa, että keskeistä hyvässä dialogisuudessa on työntekijöiden kokemus siitä, että kommunikaatio on avointa. Onkin todella tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että vuoropuhelu on avointa ja vastavuoroista. Luukka (2019, s. 338) jatkaa, että tärkeää on se mitä sanotaan, mutta myös se, että miten sanotaan. Vastavuoroisen keskustelun tulee olla selkeää, jotta jokainen dialogiin osallistuva ymmärtää mistä puhutaan ja mitä sillä tarkoitetaan. Viestintä, dialogi ja vastavuoroinen keskustelu kuuluvat jokaiselle organisaatioon kuuluvalla, ja jokaisen panos ja osallistuminen on tärkeää. Luukka (2019, s. 344) painottaa myös esihenkilön läsnäoloa ja tavoitettavuutta, jotta hyvä dialoginen yhteys voidaan saavuttaa ja antaa sille mahdollisuus.

Kolari (2010, s. 178) kertoo väitöskirjassaan, että aito dialoginen kohtaaminen tapahtuu vain, jos siinä on läsnä hyväksyntä, kuunteleminen, avoimuus, molemminpuolinen joustavuus, keskustelun tarve, aito motivaatio, ymmärrys ja empatia. Emotionaalisuus näkyy osallisuudessa, välittämisessä, luottamuksessa, kunnioituksessa, arvostuksessa, henkinessä läheisyydessä ja hyvässä tahdossa muita kohtaan.

Jabe (2017, s. 243–244) toteaa, että kuuntelemisella on monta eri tasoa. Kuunteleminen voi olla hyvin itsekeskeistä, jossa omat toiveet ja mielipiteet nousevat tärkeimmiksi, mutta kuunteleminen voi olla myös hyvin avointa ja aitoa. Tällä tavoin pyritään ymmärtämään muiden ajatuksia ja toiveita paremmin. Avoimessa dialogisessa vuorovaikutuksessa keskittään muiden onnistumisiin, vahvuuksiin ja unelmiin. Esihenkilön tärkeä tehtävä on kannustaa erilaisten näkökulmien tuomista esille. Kun kannustava esihenkilö kohottaa työntekijöitään, hän kasvaa siinä samalla itsekin. Esihenkilö määrittelee organisaatiokulttuuria omalla dialogisella toiminnallaan – tämän tehtävänä ja tarkoituksena on kannustaa henkilöistöä olemaan avoimia ja puhumaan omista näkemyksistään entistä avoimemmin.

Syväsén ym. (2019, s. 193) mukaan johtamista voitaisiin parantaa sillä, että esihenkilöt sitoutuisivat aidosti dialogisen johtamisen menetelmiin ja niiden kehittämiseen. Esihenkilötyössä tärkeää on myös tukea työyhteisöä ja kehittää esimerkiksi kokouskulttuuria yhdessä koko henkilöstön kanssa. Kannustava työilmapiiri, tasa-arvoisuus, kunnioittaminen, oikeudenmukaisuus, luottamus, turvallisuus ja avoimuus antavat hyvät lähtökohdat aidolle dialogisuudelle. Lisäksi työyhteisössä on tärkeää varmistaa hyvä, avoin ja sujuva tiedonkulku jokaisen työyhteisöön kuuluvan kesken. Riittävä tiedonkulku parantaa työyhteisön luottamusta ja turvallisuutta.

4.2 Hyvä johtaminen

Syvänen ym. (2014, s. 6) kertovat, että johtaminen ja johtamistavat voidaan jakaa kuuteen eri ryhmään. Näillä johtamistyyyleillä on havaittu olevan myönteisiä vaikutuksia työelämän laatuun, työntekijöiden työkykyyn ja työssä jaksamiseen. Johtamistapoja ovat dialoginen johtaminen, transformationaalinen johtaminen, transaktiojohtaminen, arvostava johtaminen, palveleva johtaminen ja luovuuden johtaminen. Näiden johtamistapojen mukaan merkittävimmät hyvän johtajan ominaisuudet, jotka parantavat dialogista johtamista, ovat hyvät organisointi- ja johtamistaidot, henkilökohtaiset ominaisuudet, vuorovaikutustaidot, itsenäinen työote, oman työn hallinta, kehittäminen sekä ristiriitojen ratkaiseminen ja ongelmanratkaisu.

Harmoisen ym. (2014, s. 37–38) mukaan arvostavaan johtamiseen liitetään olennaisena osana eettinen johtaminen sekä työhyvinvoinnin ja osaamisen johtaminen. Eettinen johtaminen voidaan ajatella myös oikeudenmukaiseksi johtamistavaksi. Tämä pitää sisällään vastuunkantamisen, luottamuksen, tasavertaisuuden ja puolueettomuuden sekä avoimen ja totuudenmukaisen tiedonkulun. Arvostavan johtamisen ja osaamisen johtamisen tavat mielletään myös suorana kiinnostuksena henkilökunnan ammattitaitoa kohtaan. Lisäksi tähän kokonaisuuteen kuuluu myös ammattitaidon kehittämisen tukeminen. Tutkimuksissa on noussut kuitenkin esiin se, että tasa-arvoisessa ja suunnitelmallisessa johtamisessa on esiintynyt puutetta. Näillä puutteilla voi olla vaikutusta henkilökunnan jatkuvaan osaamisen kehittämiseen ja työhyvinvointiin.

Amestoy ym. (2017, e64764) kertovat artikkelissaan, että sitoutuneet johtajat ovat usein luonteeltaan päättäväisiä, joustavia, ahkeria ja valmiita ottamaan vastaan mahdolliset ongelmat ja haasteet. Tutkimusartikkelissa mainitaan, että esihenkilöiden ja työntekijöiden välinen suhde tulisi olla avoin, kunnioittava ja dialoginen, koska näin vältetään liiallista johtaja-alainen-valta-asetelmaa. Usein valta-asetelma ajatellaan niin, että johtaja voi delegoida ja päättää asioita mielin määrin, kun taas dialogisessa johtajuudessa asetelma on tasavertaisempi ja molemmin puolin kunnioittava, kuunteleva ja voimauttava. Dialoginen johtamistapa voi olla keinona ratkaisemassa erilaisia konflikteja, ja usein se myös helpottaa johtamisen kokonaisuutta, luo parempaa yhteishenkeä ja voi saada ihmisen kokemaan arvostuksen tunnetta.

Järvinen (2014, s. 137–138) toteaa, että esihenkilö on johtamisen asiantuntija. Esihenkilö on palvelutehtävässä, jonka tarkoituksena on kohottaa työntekijöiden oma sisäinen potentiaali valloilleen sekä kannustaa yhteistyöhön kollegoiden kanssa. Tämän avulla työntekijöiden oma inhimillinen pääoma kasvaa. Esihenkilön keskeinen rooli on toimia omalla esimerkillään työnmielekkyuden kohottamisessa ja kasvamisessa. Lisäksi esihenkilön tehtävänä on toimia hyvän työtuloksen mahdollistajana ja kannustavana vaikuttajana työyhteisössä.

Viitala ja Jylhä (2019, s. 10–11) toteavat, että johtamisen pitäisi olla taitavaa ja tavoitteellista, koska ilman näitä piirteitä johtaminen voi olla hyvin tehotonta ja kaoottista. Organisaation menestyminen ilman hyvää ja johdonmukaista johtamista ei ole toivottavaa. Johtaminen nähdään sellaisena keskeisenä toimintana, jonka tarkoituksena on päästä toivottuun lopputulokseen ja päämäärään. Hyvää ja onnistunutta johtamista ohjaa kysymykset, joiden avulla voidaan päästä haluttuun lopputulokseen. Tällaisia kysymyksiä voi olla esimerkiksi, miten tehdään se, mitä halutaan tehdä. Taustalla voidaan suorittaa pohdintaa siitä, miten päämäärien taustalla oleva organisaatio muodostetaan, mitkä ovat tavoitteet, minkälaisia resursseja tarvitaan, miten saadaan toiminta mahdollisimman tehokkaaksi sekä mahdolliset hankinnat, että saadaan ylläpidettyä lopputulosta.

Työterveyslaitos (i.a.) kuvaa hyvän johtamisen olevan ennen kaikkea arkisia tekoja ja tietoisia valintoja. Hyvässä ja ihanteellisessa tilanteessa johtaminen on palvelevaa, mikä muokkaa koko työyhteisön yhteistä tapaa ja kulttuuria toimia yhdessä. Johtamisessa tarvittavia ja hyviä ominaisuuksia ja taitoja voi kehittää, harjoitella ja oppia. Hyvän johtajan toiminta tukee ja edistää myös työntekijöiden työhyvinvointia, työhön sitoutumista, työn veto- ja pitovoimaa sekä usein työn tuottavuus on noususuuntaista. Sellaista työyhteisöä, joka on toimiva, kehittyvä ja yhteen puhaltava, on myös esihenkilön näkökulmasta helpompaa johtaa.

Työterveyslaitoksen (i.a.) mukaan johtajan rooliin ja toimintaan kohdistuu paljon odotuksia, toiveita ja arvostelua. Odotuksia tulee useilta tahoilta, kuten omalta organisaatiolta, työntekijöiltä, asiakkailta sekä yhteistyökumppaneilta. Esihenkilötyö keskeytyy usein, ja työnkuva ja sisältö ovat sirpaleisia. Johtotehtävissä voi yhtä aikaa olla onnistumisen kokemuksia ja aikaansaamisen tunnetta, koska työ on merkityksellistä. Esihenkilötyössä pystyy vaikuttamaan myös asioiden edistymiseen, mikä on hienoa. Esihenkilö on tärkeässä roolissa alaisilleen, koska omalla toiminnalla on merkitystä heille. Jokainen päätös ja kohtaaminen ovat tärkeitä mahdollisuuksia luoda turvallista, tasapuolista, johdonmukaista ja oikeudenmukaista toimintakulttuuria työpaikalle.

Viitala ja Jylhä (2019, s. 13, 17) mainitsevat, että esihenkilöroolissa olevan pitää suunnitella, huolehtia, organisoida ja valvoa työn sujumista. Johtamiseen liittyvät tehtävät voidaan jakaa neljään teemaan. Nämä johtamiseen kuuluvat tehtävät ovat organisointi, suunnittelu, ihmisten johtaminen ja arviointi. Organisointiin lukeutuvat tehtävät ovat kuka tekee mitäkin, missä, milloin ja minkälaisilla resursseilla. Suunnitteluun liittyvät kysymykset ovat mitä tehdään, mitä tavoitellaan ja miten tehdään. Ihmisten johtamiseen liittyy yhteisten tavoitteiden asettaminen ja niiden selkiyttäminen, yhteistyön sujuminen, osaamisen varmistaminen, motivaation ja sitoutumisen vahvistaminen, kannustavan organisaatiokulttuurin rakentaminen ja fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin ylläpitäminen. Arviointiin kuuluu selvittää, miten asetetut tavoitteet on saavutettu, miten toiminta onnistui, mitkä ovat kehityskohteet ja mahdolliset toimenpiteet sekä jatkosuunnitelman laatiminen.

Johtamistyytlejä on niin monta kuin on johtajaakin. Viitala ja Jylhä (2019, s. 26–27) mainitsevat, että hyvän johtajan ominaisuuksiin kuuluu monenlaisia ominaisuuksia ja taitoja. Näitä ovat oppimiskyky eli kognitiiviset taidot, tiedonhankinnan ja -käsittelyn taidot ja taito välittää laadukkaasti tietoa eteenpäin. Ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot korostuvat, koska johdetaan ihmisiä. Näihin taitoihin kuuluu kokonaisvaltainen ihmistuntemus eli kyky tulkita ihmisiä ja heidän toimintamallejaan. Lisäksi on tärkeää tarkkailla ihmisten välisiä suhteita. Vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaitoihin kuuluu merkittävänä osana taito puhua ja kuunnella dialogista toimintamallia noudattaen. Hyvän johtajan ominaisuuksiin olisi hyvä kuulua myös liiketoimintataidot eli vahva ja laaja tieto ja ymmärrys yrityksen liiketoiminnan eri osa-alueista. Lisäksi strategiset taidot nähdään hyvänä ominaisuutena johtajalla. Näihin taitoihin lukeutuu kyky yhdistää olemassa oleva tieto ja hahmottaa sen avulla tulevaisuuden näkymiä ja kehittymistä olemassa olevien tavoitteiden saavuttamiseksi. Viitala ja Jylhä (2019, s. 29) kertovat kirjassaan hyvän johtamisen viiden E:n mallista. Mallin mukaan hyvän johtamisen avaintekijät ovat empatia, ennustettavuus, elastisuus, energisyys ja eettisyys.

Adeptuksen (2021) videolla kerrotaan, että tunneäly johtamisessa on tärkeää ja sillä on iso merkitys moneen johtamisen osa-alueeseen. Tunneäly vaikuttaa muun muassa johtamisen tehokkuuteen, jolla on puolestaan vaikutusta parempaan sitoutumiseen. Lisäksi aidolla

empaattisuudella voidaan luoda parempi työilmapiiri, ja se taas mahdollistaa hyvän vuorovaikutuksen organisaation sisällä. Tunneälykkyydellä on huomattu olevan vaikutusta myös työssä viihtymiseen, työstä aiheutuvaan stressiin ja työhyvinvointiin, jonka myötä työpois- saolot ovat vähentyneet. Näiden edellä mainittujen teemojen ollessa kohdallaan koko organisaation tehokkuus kasvaa, vuorovaikutus paranee ja yhteistyö toimii sulavammin. Tunneälyä voidaan parantaa eri menetelmillä, esimerkiksi erilaisten mittareiden, koulutus- ten tai valmennusten avulla. Mittareiden avulla on mahdollista selvittää, missä mennään ja missä olisi vielä parannettavaa.

4.3 Dialoginen johtaminen

Syvänen ym. (2015, s. 49–50) kertovat, että dialoginen johtaminen on hyvä, tärkeä ja tavoiteltava johtamistapa. Hyvässä johtajuudessa ja johtamistavassa korostuvat jatkuva oppiminen ja kehittyminen, motivaation tukeminen, tuen antaminen, luottamus ja yksilöllinen kohtaaminen. Syväsen ym. (2015, s. 28) toteavat, että hyvän johtajuuden keskeisiä piirteitä ovat arvostus, kunnioitus, oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus. Arvostavan johtajuuden on huomattu vahvistavan työntekijän sitoutumista ja pysyvyyttä, jotka ovat merkittävässä roolissa työelämän laadun näkökulmasta.

Harmoinen (2014, s. 19–20) toteaa väitöskirjassaan, että arvostavan johtajuuden erityispiirteitä ovat ammatillisuuden arvostaminen, tuen antaminen, palkitseminen, hyvät johdon ja henkilöstön väliset suhteet, oikea johtamistyyli, moraalinen johtamistapa sekä työolo- suhteet ja työympäristö. Harmoinen jatkaa, että arvostavan johtamisen ominaispiirteet tulevat esiin usein monitasoisesti. Silloin kun henkilökuntaa motivoidaan tunnustusta antamalla, tämä nähdään tällöin johtajalähtöisenä. Tunnustusten antaminen voi olla päivittäistä, muodollista tai epämuodollista, sosiaalista, julkista tai yksilöllistä kuten esimerkiksi suullinen tai kirjallinen palaute. Tuen antamisen tärkeänä ominaisuutena on myös rakentava palaute. Tarkoituksenmukainen, säännöllinen ja monipuolinen palautteen antaminen ja sen saaminen ovat avainasemassa työntekijän sisäisen motivaation ja työmotivaation tukemisen ja kasvun näkökulmasta.

Fredrikssonin ja Saarivirran (2015, s. 7–8) artikkelissa todetaan, että tämän päivän johtamiskulttuurissa painottuvat vuorovaikutus, sosiaaliset taidot, tunnetaidot, innostaminen sekä kyky ottaa työntekijät huomioon jokainen omana yksilönään. Nykypäivänä työntekijöiltä vaaditaan yhä enemmän, työnkuva on kiireistä ja nopeasti muuttuvaa sekä omaa ammattitaitoa on päivitettävää koko ajan. Esihenkilön tavoitteena ja roolina on toimia erityisesti työyhteisössä sosiaalisena vaikuttajana, mahdollistajana ja ilmapiirin muovaajana, että työssä kehittyminen ja oppiminen olisivat mahdollista. Van Loonin ja Van Dijkkin (2015, s. 62) mukaan yritysten johtajilla on tänä päivänä yhä enemmän haasteita johtamiskokonaisuuksissa, koska vaatimukset kasvavat koko ajan. Lisäksi useissa yrityksissä on jatkuvia ja nopeita muutoksia, jotka tuovat omalta osaltaan edelleen haasteita johtamiseen ja johtamiskulttuuriin. Dialogisen johtamisen menetelmät voidaan ajatella olevan yksi merkittävä keino näiden asioiden selättämiseen.

Eskilsson ym. (2021, s. 264) mainitsevat tutkimusartikkelissaan, että merkityksellisimpiä, arvostetuimpia ja tärkeimpiä ominaisuuksia esihenkilölle ovat oikeudenmukaisuus sekä tuen ja arvostuksen antaminen. Näiden ominaisuuksien avulla saadaan useimmiten hyvä, vastavuoroinen ja dialoginen johtamistapa parhaiten esille. Amestoy ym. (2014, s. 120–121) kertovat artikkelissaan, että dialogisella johtamisella pyritään rakentamaan hyvä yhteistyö ja suhde työntekijöihin ja saamaan aikaiseksi toimiva viestintä- ja kommunikointiprosessi. Dialogisella johtamistavalla annetaan myös hyvää ja arvokasta esimerkkiä koko henkilöstölle, miten yhdenvertaista ja kunnioittavaa vuoropuhelua voidaan käydä yhteisen hyvän eteen. Johtamisen ollessa johdonmukaista, uskottavaa ja luottamuksellista niin sanoin kuin teoin se nähdään arvokkaana ja kaikkia kunnioittavana johtamistapana.

Syvänen ym. (2012, s. 22) kertovat, että dialogisessa johtamistavassa korostuu avoimuuteen kannustava keskustelukulttuuri sekä palkitseva johtamistapa. Lisäksi eri ihmisten välillä vallitseva luottamus ja vastavuoroisuus. Hyvä johtaminen voi lähentää henkilöstön välisiä suhteita tai jopa parantaa osapuolten keskinäistä yhteistyötä ja motivaatiota. Näillä tekijöillä on huomattu olevan positiivisia vaikutuksia asiakastyytyväisyyteen. Dialogisella johtamisella on huomattu olevan positiivisia vaikutuksia tuottavuuteen, asiakastyytyväisyyteen sekä taloudelliseen menestykseen. Syvänen ym. (2012, s. 3) toteavat, että dialoginen

johtaminen mahdollistaa työntekijöiden, johdon ja koko organisaation tarpeiden yhteensovittamisen. Lisäksi dialoginen johtaminen kasvattaa vahvaa perustaa organisaation uudistumiskyvylle sekä sillä on vaikutusta myös työntekijöiden hyvinvoinnille, työkyvyn kehitykselle ja osaamisen uudistamiselle.

Viitala ja Jylhä (2019, s. 19–20) toteavat, että asioiden johtaminen on toimintaa, jossa on suunnittelua, organisointia ja valvontaa. Asioiden johtaminen pyrkii tekemään sellaiset olosuhteet ja menetelmät, jotta asetettuihin tavoitteisiin olisi mahdollista päästä. Asioiden johtaminen perustuu ratkaisukeskeisyyteen. Johtajuuden keskeiset suuntaviivat ovat ryhmän huomioiminen, tavoitteiden asettaminen ja vuorovaikutus. Ihmisten johtamista on yksilö- ja ryhmätasolla. Itsensä johtaminen on kolmas alalaji asioiden ja ihmisten johtamisen taustalla. Itsensä johtaminen on omien ominaisuuksien analysointia eli omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamista. Sen päämääränä on oman työn kehittäminen, hallinta ja henkisen minäkuvan kehittäminen. Tulevaisuudessa itsensä johtaminen nousee merkittävään rooliin, koska perinteistä käskyttävää johtamista ei nähdä enää riittävänä vastaamaan organisaation tarpeita.

Syvänen ja Toivonen (2022, s. 29) kertovat, että työhyvinvoinnin, tuloksellisuuden ja innovatiivisuuden yhteinen tekijä on dialoginen johtamistapa. Esihenkilöiden johtamistavalla on suora yhteys työntekijöiden työn hallintaan ja sen myötä työtyytyväisyyteen ja työn tuottavuuteen. Dialoginen johtaminen on tärkeä osa tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin kehittämisen näkökulmasta. Hyvän esihenkilön piirteitä ovat ratkaisukeskeisyys, läsnäolo, innostavuus, tavoitteellisuus, luottamus, kannustavuus, työntekijöiden motivaation tukeminen, ratkaisukeskeisyys sekä tulevaisuussuuntautuneisuus ja voimavaralähtöisyys. Dialogisen johtamisen ja esihenkilötyön keskeisiksi tekijöiksi ovat osoittautuneet aiemmin tehtyjen tutkimusten ja kehittämistöiden pohjalta seitsemän johtamisen piirrettä, jotka ovat laaja johtamisosaaminen organisaatiossa, osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien mahdollistaminen työntekijöille, tuen ja avun antaminen, kuunteleminen ja arvostus, tasapuolisuus, rohkeisuus sekä innostaminen ja kannustaminen. Organisaation jäykät ja moniportaiset rakenteet voivat luoda dialogin toteutumiselle haasteita ja vaikeuksia, vaikka työntekijöiden ja esihenkilöiden välinen kommunikointi toimisikin hyvin.

Dialogisen johtamisen tavoite on antaa enemmän tilaa vastavuoroiselle keskustelulle, eri mielipiteille sekä lisätä luottamusta (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL), 2023). Dialogisen johtamisen tarkoituksena on ottaa ihmiset mukaan keskustelutilanteisiin, koska ihmisten välisissä tapaamisissa luottamus kasvaa toisiin (THL, 2023). Tämän kaltaisia tilanteita ovat erityisesti sellaiset, joissa ihmiset tuovat aidosti esille omat mielipiteensä, toiveensa ja murheensa. Dialogisen johtamisen isona tavoitteena on saada jokaisen henkilöstön jäsenen ääni kuuluviin ja saada kaikille kokemus kuulluksi tulemisesta ja luoda tunne siitä, että kaikki saavat osallistua yhteiseen tekemiseen ja koko prosessiin. Dialogisen johtamisen tavoitteena on myös luoda innostava ja turvallinen ilmapiiri. Johtajat ja esihenkilöasemassa olevat tarvitsevat koulutuksia ja työhönohjausta aiheen ympärillä, koska näissä tilanteissa he pääsisivät harjoittelemaan ja kokeilemaan taitoja, joita tarvitaan erityisesti dialogisessa johtamisessa.

Isotalus ja Rajalahti (2017, Vuorovaikutus lähtökohtana ja Johtajien näkemykset vuorovaikutuksesta työssään -luvut) toteavat, että hyvän vuorovaikutuksen tulisi olla rehellistä, suoraa, vastavuoroista, tavoitteellista ja jokaista osapuolta kunnioittavaa. Vuorovaikutus ei ole pelkästään keskustelua vaan tärkeää on huomioida myös kuunteleminen. Vuorovaikutuksen tarkoitus on viestien vaihtaminen, viestien luominen ja niiden tulkitseminen ja reagointi. Lisäksi vuorovaikutus tarkoittaa jatkuvaa muuttuvaa prosessia ja viestintäsuhteiden muodostumista ja niiden rakentamista.

4.4 Työhyvinvointi

Syvänen ym. (2015, s. 22) kuvaavat, että työelämän kokonaisuuden hyvä laatu on dialogisen johtamisen tärkein tavoite. Työelämän laatuun kuuluvat työhyvinvointi, työtyytyväisyys, työkyky, työterveys ja työturvallisuus. Työhyvinvointi on ennen kaikkea kokonaisuus, johon kuuluvat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus (STM), i.a.). Työhyvinvointia voidaan lisätä erilaisilla toimilla, kuten hyvällä ja motivoivalla johtamisella, työyhteisön ilmapiirillä ja työntekijöiden ammattitaidolla. Työhyvinvoinnilla on suuri merkitys myös työssä jaksamiselle. Hyvinvoinnin kasvaessa työhön sitoutuminen ja työn tuottavuus kasvavat ja usein sairauspoissaolojen määrä vähenee.

Harmoinen (2014, s. 28–29) toteaa väitöskirjassaan, että työhyvinvointi kuvaa ihmisen hyvinvointia, oloilaa ja että se rajautuu työhön. Samassa työpaikassa olevien työntekijöiden kokema työhyvinvointi voi myös vaihdella. Työhyvinvointi käsitteenä tarkoittaa eri asiaa kuin työtyytyväisyys. Työtyytyväisyys liittyy enemmän työasenteisiin kuin hyvinvointiin. Johtamisen organisoimiseen kuuluu olennaisena osana myös työhyvinvoinnin johtaminen. Näihin teemoihin lukeutuu työntekijän työelämän ja kodin yhteensovittaminen, johtaminen ja esihenkilön tuki, työympäristö, työntekijän kokema sopiva työtaakka, työn tarkoituksenmukaisuus, palkka ja edut, vaihtelevuus työtehtävissä, autonomia sekä ammatillisuus ja ammatillinen kehittyminen.

Kauhanen (2016, s. 25–26) kertoo, että työhyvinvointi käsitteenä on tullut käyttöön 2000-luvun alkupuolella. Työhyvinvointia on kuvattu kolmella eri tavalla. Ensimmäisenä työhyvinvointi tarkoittaa kokonaisvaltaista tilannetta, jossa työntekijä kokee hyvää oloa ja tyytyväisyyttä, on aktiivinen, jaksaa työssä ja vapaa-ajalla, lisäksi sietää vastoinkäymisiä ja epävarmuutta. Toiseksi työhyvinvointia voidaan kuvata niin, että se on jokaisen henkilökohtainen hyvinvoinnin kokemus eli tunne ja vireystila. Lisäksi se voi tarkoittaa myös koko työyhteisön yhteistä oloilaa. Työhyvinvointi on työyhteisön kehittämistä siihen suuntaan, että jokaisella jäsenellä on mahdollisuus vaikuttaa ryhmän kehittymiseen ja kokea yhdessä onnistumista ja iloa. Onni, ilo ja positiivisuus tarttuvat ja koko työyhteisö saa lisää hyvää energiaa. Kolmas tapa kuvata työhyvinvoinnin käsitettä on se, että työhyvinvointi merkitsee turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtapaa. Ammattitaitoiset työntekijät, hyvä työyhteisö ja kannustava esihenkilötyö ovat avainasemassa tässä. Henkilöstö kokee työn tekemisen palkitsevaksi ja mielekkääksi. Kauhanen (2016, s. 28) jatkaa, että työhyvinvoinnin osa-alueet voidaan jaotella kuuteen eri ryhmään. Nämä ryhmät ovat johtaminen ja tiedonkulku, työyhteisötaidot ja sosiaaliset suhteet, työ, työn mitoitus ja organisointi, osaaminen ja kehittymismahdollisuudet, työympäristö, yksilön terveys ja työkyky.

Syväsén ja Toivosen (2022, s. 35) mukaan työhyvinvoinnin kehittämisen tueksi tarvitaan paljon tietoa ja taitoa työhyvinvointiin vaikuttavista asioista, työhyvinvoinnin ja -pahoituksen hetkisestä tilanteesta ja työhyvinvoinnin merkityksestä ja vaikutuksesta niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. Työhyvinvointiin liittyvät olennaisena osana johtaminen,

organisaation koko ja rakenne, työyhteisön ilmapiiri, työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet omaan työhön sekä oma asenne. Jos työhyvinvointi on kunnossa, sillä on suora vaikutus työn mielekkyyteen. Mikäli työhyvinvointi koetaan huonona, tuloksena voi olla jopa työuupumus. Mäntynen ym. (2015, s. 20) toteavat tutkimuksessaan, että työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden kokonaisuuteen liittyy olennaisena osana oma asenne ja sitoutuminen työtä kohtaan, ammatillinen kehittyminen, työn kehittämisen mahdollisuudet, työn eettiset kysymykset sekä hyvä ja arvostava johtaminen.

Fotiadis ym. (2019, 1267) toteavat artikkelissaan, että hyvällä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisella ja tasapainolla on suuri merkitys työntekijän kokonaisvaltaiselle työhyvinvoinnille. Hyvällä tasapainolla lisätään myös työntekijän sitoutumista ja motivaatiota työtä kohtaan. On myös tärkeää, että muuttuvissa elämäntilanteissa otettaisiin työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen huomioon ja tarkempaan tarkasteluun, jolloin voidaan reagoida muutoksiin ajoissa. Näillä asioilla on selkeä yhteys siihen, että organisaatiossa on ammatitaitoinen ja motivoitunut henkilöstö. Tärkeää on myös muistaa, että työhyvinvointi on esihenkilön ja työntekijän yhteisellä vastuulla, jotta saavutettaisiin mahdollisimman toimiva ja hyvä lopputulos.

Syvänen ja Toivonen (2022, s. 35) toteavat, että koko organisaation toiminnan kannalta olisikin hyvä tunnistaa, kuinka työhyvinvointi vaikuttaa esimerkiksi työn tuloksellisuuteen ja sairauspoissaoloihin. Työhyvinvoinnin johtamiseen liittyy monta eri asiaa ja teemaa, jossa on mukana koko organisaatio. Korkein johto antaa strategisen työn pohjalta resurssit työhyvinvointitoiminnalle. Esihenkilöiden tehtävänä on huolehtia konkreettisista toimista käytännön tasolla ja työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa työyhteisön toimintaan ja ilmapiiriin. Työhyvinvoinnin tukemiseksi yhteistyötä tehdään työterveyshuollon, työsuojelun ja henkilöstöhallinnon kanssa.

Gulzarin ym. (2020, s. 455) mukaan työelämässä on monia mahdollisia haasteita sille, että työhyvinvointi voi laskea. Näitä asioita voivat olla esimerkiksi työstä aiheutuvat paineet ja stressi, liiallinen työmäärä sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen. Myös työpaikalla

vallitseva työilmapiiri voi vaikuttaa työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin positiivisesti tai negatiivisesti.

Syvänen ja Toivonen (2022, s. 35) mainitsevat, että työhyvinvointiin olennaisena osana liittyy johtamistyyli. Työhyvinvointi pitäisi nähdä ennen kaikkea voimavaranatekijänä, koska silloin tarkemmassa tarkastelussa olisi voimavarat, niiden riittävyys ja vahvistaminen työyhteisössä. On tärkeää huomioida se, että hyviä ja toimivia asioita tuettaisiin riittävästi ja niihin panostettaisiin, ettei suurin huomio menisi vain kuormittaviin seikkoihin. Näissä asiakokonaisuuksissa olisi tärkeää muistaa dialoginen ja ratkaisukeskeinen johtamistapa sekä psykologisen pääoman vahvistaminen.

Herttulan (2023, s. 17–18, 20, 23) väitöskirjassa todetaan, että työhyvinvointi käsitteeseen kuuluu useita muitakin termejä, kuten työtyytyväisyys, työhön sitoutuminen ja työnimi. Näitä käsitteitä on tutkittu kauan, mutta termeinä nämä eivät enää ole nykyaikaisia, vaikka ilmiöinä kokonaisuuteen kuuluvatkin. Työhyvinvoinnin kehittäminen vaatii tarkasti suunniteltua ja johdonmukaista johtamista eri työpaikoilla. Työhyvinvoinnin johtaminen ja kehittäminen edellyttävät strategista suunnittelemista, erilaisia toimenpiteitä henkilökunnan voimavarojen kasvattamiseksi lisäksi jatkuva arviointi on myös tärkeää. Henkilöstön työhyvinvoinnille olisi tärkeää asettaa tavoitteita, joiden arvioiminen täytyisi kuulua osana koko organisaation strategiatyöhön. Johtaminen ja esihenkilötyö sosiaali- ja terveydenhuollossa vaatii toimintaympäristön muutoksien jatkuvaa seuraamista ja niiden mukana elämistä. Muutoksia tapahtuu koko ajan; osa muutoksista ovat pieniä ja osa suurempia kokonaisuuksia.

Auran ja Ahosen (2016, s. 27–28) mukaan työhyvinvoinnin ja koko henkilöstön työhyvinvoinnin tukeminen ja johtaminen kuuluvat osana koko organisaation johtamiseen ja eteenpäin viemiseen. Terve johtaminen käsitteenä tarkoittaa johtamista, joka huomioi organisaation liiketoiminnan ja sen vaikutukset henkilökunnan terveyteen ja työhyvinvointiin. Terveellä johtamisella on suora vaikutus henkilöstön hyvinvointiin, joka taas vähentää henkilökustannuksia ja lisää työn tuloksellisuutta ja tuottavuutta. Näiden tekijöiden tuloksena koko organisaation tuloksellisuus, veto- ja pitovoima kasvavat ja kehittyvät. Kauhanen

(2016, s. 92) toteaa, että hyvä esihenkilötyö ja johtaminen vaikuttavat positiivisesti työnantajamielikuvaan sekä kohottaa työpaikan veto- ja pitovoimaa.

Manka ja Manka (2016, s. 9) toteavat, että esihenkilöllä on suuri rooli työhyvinvoinnin toimenpiteiden toteuttamisessa. Taustalla ohjenuorana on työturvallisuuslaki, jonka tarkoituksena on pitää huolta siitä, että työntekijöiden fyysinen ja psyykkinen kuormitus pysyvät sopivalla tasolla ja kohtuullisena. Lain ja säädösten rinnalla onkin tärkeää myös osata riittävästi tunne- ja vuorovaikutustaitoja. Halonen ym. (2017, s. 6) toteavat, että vastavuoroinen kommunikaatio ja dialogi parantavat luottamusta työntekijöiden ja johdon välillä. Luottamuksella on myös suuri merkitys hyvään yhteistyöhön ja näin edelleen työn tehokkuuteen.

Manka ja Manka (2016, s. 53) kertovat työhyvinvointipääomasta, johon sisältyy kolme eri teemaa, jotka ovat yksilön inhimillinen pääoma, yhteisön toimivuus ja sosiaalinen pääoma sekä organisaation rakennepääoma. Yksilön inhimilliseen pääomaan lukeutuvat psykologisen pääoman lisäksi muut metataidot, asenteet, tieto, taito ja osaaminen. Yhteisön toimivuuteen ja sosiaaliseen pääomaan sisältyvät sosiaalinen tuki ja esihenkilöalaisuhteet. Organisaation rakennepääomaan kuuluvat erilaiset tieto- ja johtamisjärjestelmät, panostukset kehittämiseen ja organisaatiokulttuuri.

Manka ja Manka (2016, s. 55) kertovat, että työnantajalla ja työntekijällä on omia keinojaan sille, että työhyvinvointipääomaa voidaan parantaa. Työnantajan keinot työhyvinvointipääoman kohottamiselle ovat esimerkiksi hyvä osallistava esihenkilötyö, panostaminen strategiseen työhyvinvointiin, työntekijöiden vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksista kertominen, ikään ja elämänvaiheeseen liittyvät tekijät ja niiden huomioiminen, osaamisen säännöllinen kehittäminen, urasuunnittelu ja työelämän joustavuus ja mahdollistaminen siihen. Lisäksi tärkeä keino on myös työterveyshuollon kanssa toteutettava työterveysyhteistyö, työn mukauttamisen mahdollistaminen ja työhön paluun tuki sekä varhaisen tuen antaminen yksilöllisesti.

Manka ja Manka (2016, s. 56) mainitsevat, että työntekijöiden työkaluina työhyvinvointipääoman kasvattamiseen voivat olla oman ammatillisen osaamisen kehittäminen ja ajan tasaisuus, positiivinen asenne, joustavuus ja muutoksiin sopeutuminen, työyhteisötaitojen harjoittaminen ja muiden työyhteisön jäsenten kannustaminen ja tukeminen. Lisäksi tärkeäksi keinoksi on nostettu oma vastuu hyvinvoinnista ja sen ylläpitämisestä esimerkiksi omilla elämäntavoilla. Myös tärkeänä tavoitteena ja keinona on itsensä ja oman työhyvinvoinnin johtaminen.

4.5 Johtamisen merkitys

Kemppainen ym. (2024, s. 364–365) kertovat *Hoitotiede*-lehden tutkimustuloksissa, että sosiaali- ja terveysalalla tunneälyjohtaminen edellyttää esihenkilöiltä vankkaa tunnetietoisuutta ja pitää sisällään myös omien ja muiden tunteiden huomiointia ja tunnistamista. Lisäksi tunneälyjohtamisessa korostuu jokaisen työyhteisöön kuuluvan arvostaminen, kunnioittaminen, inhimillinen kohtaaminen ja työntekijöiden yksilöllisten ominaisuuksien ja osaamisen huomioiminen. Tutkimustuloksissa koettiin hyvin tärkeänä myös molemminpuolinen vuorovaikutus, jonka rakennuspalikat muodostavat osallistavan, avoimen, kulttuurien välisen vuorovaikutuksen ja säännöllisen palautteen antamisen keinoin. Tunneälyjohtamiseen kuuluu myös yhdenvertaisuuden huomiointi ja tukeminen.

Jänismäki ym. (2018, s. 6–7) toteavat, että asiantuntijuuden johtamiseen liittyy erityispiirteitä. Näiden piirteiden ymmärtäminen auttaa kokonaisuuden hallinnassa, ja näin myös johtaminen on hallitumpaa ja tehokkaampaa. Erityisesti asiantuntijoiden johtamisessa korostuu kannustaminen, palkitseminen ja motivointi. Näiden teemojen avulla pystytään entistä paremmin tukemaan työn tuottavuutta ja työntekijöiden työhyvinvointia. Esihenkilön tulisi huomioida työn mielekkyys, monipuolisuus ja haasteet sekä työntekijöiden vastuu. Työnkuvan tulisi olla mielenkiintoinen, riittävän haastava ja työtehtävien tulisi olla tarkoituksenmukaisia. Työntekijälle tulisi antaa mahdollisuus osallistua kehittämiseen ja päätöksentekoon. Työn mielekkyyttä ja monipuolisuutta tukee myös mahdollisuudet kehittyä uralla, mutta näissä täytyy aina kuitenkin muistaa työntekijät omat motiivit, toimintamallit ja osaaminen.

Laulainen ym. (2020, s. 164) mukaan johtamisenosaamisen alueita ja teemoja on useita. Eri osaamisalueita voivat olla esimerkiksi henkilöstöjohtaminen, talousjohtaminen ja yleiset johtamistaidot, joista koostuu kokonaisuudessaan johtamisenosaaminen. Henkilöstöjohtaminen muotoutuu henkilöstöhallinnon monipuolisista tehtävistä, työhyvinvoinnin huomioimisesta, henkilöstömitoituksen huolehtimisesta, työntekijöiden motivoimisesta ja sitouttamisesta sekä palautteen antamisesta ja ristiriitojen ratkaisemisesta. Talousjohtamiseen kuuluvat tietoisuus ja vastuunkantaminen kustannuksista, vaikuttavuuden arvioiminen, budjettitaidot ja resurssien sekä markkinoinnin ymmärtäminen. Yleisiin johtamistaitoihin kuuluvat kokonaisuuksien hallinta, päätöksentekokyky, strateginen ajatustyö, arviointi, ongelmien ratkaisu, digitaaliset taidot ja johtopäätösten tekeminen. Kokonaisuudessa johtamisenosaaminen kattaa työssä tarvittavat taidot, tiedot, asenteet, kokemuksen ja eettisen ajattelun. Johtamisenosaamiseen vaikuttaa merkittävästi työtehtävät ja toimiala.

Räsänen (2024, s. 8) toteaa väitöskirjansa tuloksissa, että esihenkilöt kokevat erityisesti paineita johtamistyössä voimavarojen ja tuen puutteena. Lisäksi taloudelliset paineet, säästövaatimukset ja resurssien riittävyys lisäävät painetta työssä. Väitöskirjassa todettiin, että tulevaisuuden johtamisessa suurimpana valttina koettiin muutosjohtamisen osaaminen, etenkin muutosten ennakoiminen ja toiminnan suunnan muutokset nopeallakin aikajänteellä. Lisäksi verkostoituminen ja yhteistyön hyödyntäminen nähdään merkittävässä roolissa. Tärkeissä rooleissa osaamisalueella ovat myös yhteisöllinen osaaminen ja dialoginen vuorovaikutus. Merkittävimmissä roolissa johtamisenosaamisessa ovat luottamus, arvostus, läsnäolo, oikeudenmukaisuus sekä tuen ja palautteen saaminen.

Esimesakatemia (2024) artikkelin mukaan hyvä esihenkilötyö on keskeisessä roolissa työyhteisön hyvinvoinnille ja menestymiselle. Hyvä johtaminen luo luottamusta, antaa selkeät tavoitteet, lisää työn mielekkyyttä ja selkeyttää työtehtäviä. Selkeiden työtehtävien ja tavoitteiden avulla vähennetään työstä aiheutuvaa stressiä ja epävarmuutta. Määrätietoinen ja selkeä johtaminen lisää työntekijöiden työhyvinvointia, työhön sitoutumista ja usein myös lisää motivaatiota. Säännöllinen rakentavan palautteen antaminen ja kannustaminen luovat positiivisen ilmapiirin työn teolle. Oikeudenmukaista käyttäytymistä ja toimimista ei voi liikaa korostaa, koska rehellinen ja tasapuolinen esihenkilö antaa luottamuksellisen

kuvan, ja sillä on vaikutusta koko työyhteisöön. Luottamusta huokuva esihenkilötyö vaikuttaa merkittävästi koko henkilöstön jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Jaksaminen ja työhyvinvointi ovat pääroolissa työssä viihtymiselle, motivaatiolle ja työn tuottavuudelle.

Avoin keskustelukulttuuri on hyvän johtamisen kivijalka (Esimiesakatemia, 2024). Johtajan viestintätaitoja tulee kehittää, koska viestinnän tulee olla säännöllistä, johdonmukaista ja selkeää. Viestinnän avulla koko henkilöstö on ajan tasalla ajankohtaisista asioista ja mahdollisista muutoksista. Vastavuoroinen viestintä ja avoin kommunikointi ovat tärkeitä työvälineitä onnistuneeseen dialogisuuteen. Esihenkilötyön kehittäminen on valtavan tärkeää, koska tällöin johtaja pystyy vastaamaan paremmin muuttuviin haasteisiin, tilanteisiin ja tarpeisiin. Hyvä esihenkilö on tärkeässä roolissa työyhteisön hyvinvoinnissa ja menestyksessä, joten sillä on usein suora vaikutus myös koko organisaation toimintaan.

5 TUTKIMUSMENETELMÄ

5.1 Laadullinen tutkimusmenetelmä

Vilkka (2015, s. 66–67) kertoo, että laadullinen tutkimusmenetelmä pyrkii saamaan tietoa, joka auttaa merkityksen ymmärtämisessä. Ymmärtäminen tarkoittaa tässä kohtaa sitä, että laadullinen tutkimusmenetelmä pyrkii saamaan merkityksiä niille asioille, joita ihmiset toiminnalleen antavat. Merkitykset voivat nousta esiin esimerkiksi käsityksinä, haluina, arvoina, uskomuksina tai ihanteina. Laadullisessa tutkimusmenetelmässä korostuu myös tutkijan omat valinnat, joita hän on tutkimuksessa tehnyt. Nämä valinnat liittyvät muun muassa asioiden tulkintoihin ja johtopäätöksiin. Vilkka (2015, s. 150) jatkaa, että laadullisessa tutkimusmenetelmässä ei vastausten määrällä ole niinkään suurta merkitystä, vaan tärkeintä on vastausten laatu. Laadullisen tutkimusmenetelmän tärkeimpänä tavoitteena on ymmärtää paremmin asioita ja ilmiöitä ihmisten kokemusten kautta.

Vilkka (2021a, s. 17, 19) kuvaa laadullisen tutkimusmenetelmän olevan tulkintaan perustuvaa. Tämän tutkimusmenetelmän avulla voidaan paneutua tiettyyn teemaan tai ilmiöön ja siihen, mikä ihmisten kokemus kyseessä olevasta aiheesta on. Laadullisessa tutkimusmenetelmässä on tärkeää huomioida ihmisen puhe, hänen tuottamansa teksti tai kuva, koska näiden avulla päästään paremmin ymmärtämään ihmisten kokemuksia koetuista asioista.

Puusa ja Juuti (2020, s. 12) mainitsevat, että tyypillisesti laadullinen tutkimusmenetelmä etenee kymmenportaisen suunnitelman mukaisesti. Aluksi valitaan tutkimuksen aihe, asetetaan tavoitteet ja muodostetaan tutkimuskysymykset. Tämän jälkeen aihe rajataan huolellisesti ja laaditaan teoreettinen viitekehys valitusta aiheesta tai ilmiöstä. Laadullisessa tutkimusmenetelmässä täytyy tehdä perusteltu valinta lähestymistavan, tutkimusmenetelmän ja saadun aineiston suhteen. Aineiston hankinta, analysointi ja tulkinta ovat tärkeässä roolissa laadullisessa tutkimusmenetelmässä. Lopuksi aineiston raportointi, kirjoittaminen ja luotettavuuden ja eettisyyden arviointi kokoavat laadullisen tutkimusmenetelmäkokonaisuuden hyvin yhteen.

Vilka (2021a, s. 101) toteaa, että tänä päivänä ei koeta enää niin suuria eroja määrällisissä ja laadullisissa tutkimusmenetelmissä, vaan tutkimusmenetelmät tukevat enemmänkin toisiaan. Laadullisessa tutkimusmenetelmässä voidaan osittain käyttää myös numeraalista tulkintaa aineiston analyysissä, mutta päätavoite on saada laadullista materiaalia suhteessa enemmän. Tutkimuksessa voikin yhdistää näitä molempaa tutkimusmenetelmää keskenään; tätä ilmiötä voidaan kuvata termeillä monimetodi ja triangulaatio. Erilaisissa tutkimuksellisissa kehittämis- ja opinnäytetoissa voidaan yhdistää tutkimusmenetelmiä, jolloin voidaan puhua menetelmätriangulaationa.

Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 87–88) mukaan kyselylomaketta käytetään pääosin määrällisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä, mutta sitä on myös mahdollista käyttää laadullisessa tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa kyselyyn vastanneet voidaan jaotella laadullisiin luokkiin. Kyselylomakkeen avulla keskitytään selkeästi saamaan vastauksia tutkimuskysymyksiin ja tutkittavaan ilmiöön.

Vilka (2015, s. 56–57) kertoo, että tutkimuksen eri vaiheet voidaan jakaa viiteen eri osaan. Nämä vaiheet ovat ideointi, sitoutuminen, toteutus, kirjoittaminen ja tiedotus. Ensimmäiset neljä osaa nivoutuvat itse tutkimusprosessiin, ja viimeinen vaihe eli tiedotus on koko prosessin jälkeen, kun esitellään tutkimuksen eri vaiheet, lopputulos ja johtopäätökset. Usein tutkimusprosessin edetessä eri vaiheisiin tulee muutoksia ennalta laadittuun suunnitelmaan nähden. Tämä on yleistä etenkin, jos tutkimuksen aihe koskee ihmisiä. Tämän vuoksi tutkimuksen toteutusvaiheeseen joudutaan usein tekemään muutoksia, kun konkreettisesti nähdään, miten prosessi etenee ja mikä toimii ja mikä ei. Tällaisia tilanteita voivat olla esimerkiksi se, jos nähdään, että usea kyselyyn osallistuva ei vastaa annettuihin kysymyksiin tai haastatteluun osallistuva ei pääsekään paikalle osallistumaan.

5.2 Määrällinen tutkimusmenetelmä

Jyväskylän yliopiston (i.a.-b) mukaan määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä pohjautuu tutkitun aiheen tulkitsemiseen ja kuvaamiseen numeroiden ja tilastojen avulla. Määrällinen tutkimusmenetelmä tutkii ja on kiinnostunut syy- ja seuraussuhteista, luokittelusta, numeroihin perustuvasta ilmiön avaamisesta, vertailuista ja luokitteluista. Määrällinen tutkimusmenetelmä koostuu erilaisista tilastollisista ja laskennallisista analyysimenetelmistä.

Jyväskylän yliopiston (i.a.-a) mukaan määrällisen tutkimusmenetelmän aineiston analyysi pohjautuu saadun aineiston tulkitsemiseen ja kuvaamiseen numeroita ja tilastoja apuna käyttäen. Määrällisessä tutkimusmenetelmässä analyysillä pyritään selvittämään tutkittuja teemoja ja ilmiöitä syy-seuraussuhteilla, teemojen välisillä yhteyksillä tai esimerkiksi ilmiöiden esiintymistä ja yleisyyttä tilastojen avulla. Määrällisessä analyysissä esiintyy erilaisia tilastollisia ja laskennallisia menetelmiä. Määrällisessä tutkimusmenetelmässä analyysiä tehdessä tutkimusprosessin kokonaisuus on usein jo tiedossa ja suunniteltu etukäteen valmiiksi, koska aineiston hankintaan, ongelmanasetteluun ja analyysimenetelmiin vaikuttavat seikat ja valinnat linkittyvät toisiinsa.

5.3 Laadullisen ja määrällisen tutkimusmenetelmän välinen suhde

Jyväskylän yliopiston (i.a.-a, i.a.-b) mukaan laadullisen ja määrällisen tutkimusmenetelmän välistä eroa usein turhaan korostetaan, koska molempia tutkimusmenetelmiä voidaan käyttää samassa tutkimuksessa rinnakkain. Molemmilla tutkimusmenetelmillä voidaan tulkita ja selittää samaa ilmiötä, mutta lähestymistapa ja keinot ovat erilaisia. Laadullista ja määrällistä analyysiä voidaan myös yhdistää ja käyttää samassa tutkimuksessa, koska molemmilla tavoilla voidaan tutkia samaa aihetta tai ilmiötä. Molemmilla analyyseillä on kuitenkin omat painopisteensä ja eri menetelmätavat, joilla analyysit ja niiden tulkinta eroavat toisistaan. Osa analyysimenetelmistä perustuu vahvemmin laadulliseen tai määrälliseen tutkimusmenetelmään, mutta monet tavat ja menetelmät osuvat kuitenkin näiden tutkimusmenetelmien puoliväliin. Kahden eri tutkimusmenetelmän yhdistäminen samaan tutkimukseen riippuu tutkijan mielekkyydestä yhdistää näitä menetelmiä.

Tuomi ja Sarajärvi (2024, s. 72–73) mainitsevat, että laadullinen ja määrällinen tutkimusmenetelmä nähdään usein toistensa vastakohtina, jopa vastakkain aseteltuina. Kumpikaan edellä mainituista tutkimusmenetelmistä eivät sulje toisiaan pois, vaan ne voidaan ajatella enemmänkin täydentävän toisiaan ja antavan lisää tietoa ja näkökulmia tutkimuksen eri vaiheita tehdessä. Laadullisen ja määrällisen tutkimusmenetelmän merkittävimmiksi eroiksi voidaan luokitella se, että laadullinen on ymmärtävää tutkimusta ja määrällinen on selittävää tutkimusta. Laadullisessa tutkimusmenetelmässä arvioidaan kriittisesti teoriaa ja määrällisessä tutkimusmenetelmässä tutkimusta ohjaa traditionaalinen tiede. Määrällisessä tutkimusmenetelmässä on usein selkeät, jäykemmät tutkimusrakenteet ja laadullisessa tutkimuksessa lähestyminen ja tutkimuksen eteneminen on pehmeämpää. Laadullinen tutkimusmenetelmä pohjautuu postmodernismiin, kun taas määrällinen tutkimusmenetelmä on modernimpaa tieteen näkökulmaa.

Vilka ja Mankki (2024, s. 17) toteavat, että laadullisen ja määrällisen tutkimusmenetelmän yhdistävää tutkimusta voidaan kutsua monilla eri nimillä. Näitä nimityksiä voivat olla esimerkiksi monimenetelmätutkimus, integroiva tai yhdistävä tutkimus, hybriditutkimus tai metodologinen triangulaatio. Lisäksi jotkut tutkimuksen tekijät ovat nimittäneet yhdistävää menetelmätutkimusta mixed research -käsitteellä poistaen keskeltä metodiosa-käsitteen.

Vilka ja Mankki (2024, s. 59) jatkavat, että monimenetelmätutkimuksessa usein toista tutkimusmenetelmää painotetaan enemmän. Toisen tutkimusmenetelmän painottaminen näyttäytyy erityisesti tutkimuskysymyksiin vastaamisessa ja tulosten esittämisessä sekä niiden tulkinnessa. Kahden tutkimusmenetelmän yhdistäminen auttaa myös ymmärtämään entistä paremmin tutkittavaa ilmiötä ja aihetta.

Vilkan ja Mankin (2024, s. 62) mukaan laadullisen ja määrällisen tutkimusmenetelmän yhdistäminen voi vahvistaa saatujen tulosten luotettavuutta ja yleisiä johtopäätöksiä tutkitusta aiheesta. Kahden tutkimusmenetelmän yhdistämisen tarkoituksena on luoda yhtenäinen ja monipuolinen lopputulos, jossa voidaan hyödyntää laadullisen tutkimusmenetelmän syvällisyys ja yksityiskohtaisuus sekä määrällisen tutkimusmenetelmän yleistettävyyttä.

5.4 Tutkimuksellisen kehittämistyön tutkimusmenetelmä

Tutkimuksellisen kehittämistyön tutkimusmenetelmä on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, jossa on määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän piirteitä. Tämä sen vuoksi, koska laadullinen tutkimusmenetelmä on ymmärtävä, ihmistieteellinen ja pehmeitä arvoja omaava. Laadullinen tutkimusmenetelmä valikoitui myös sen vuoksi, koska sähköisessä kyselyssä oli useita avoimia kysymyksiä, joten laadullista vastausmateriaalia oli suhteessa enemmän. Määrälliset kysymykset värittivät kyselyä ja antoivat myös arvokasta tietoa. Määrällisten kysymysten tarkoituksena oli myös keventää kyselyyn vastaamista avointen kysymysten rinnalla.

Sähköisessä kyselyssä oli yhdeksän avointa kysymystä ja yhdeksän monivalintakysymystä. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä kysymysten määrästä laskien laadullista tutkimusmenetelmää on 50 % ja määrällistä tutkimusmenetelmää on 50 %. Laadullista vastausmateriaalia saatiin kuitenkin määrällisesti huomattavasti enemmän kuin prosentuaalista tietoa. Tämän vuoksi pääpaino tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä on laadullinen tutkimusmenetelmä ja näkökulma.

6 TOTEUTUS, AINEISTO JA ANALYYSI

Vilka (2015, s. 75) kertoo, että tutkimussuunnitelman tarkoituksena on olla sopimus tehtävästä tutkimuksesta ja muista tutkimuskäytännöistä. Tutkimussuunnitelman avulla voidaan esittää tulevaa tutkimusta ja sen eri vaiheita ulkopuolisille tahoille esimerkiksi tutkimusluvan tai rahoituksen saamista varten. Tutkimusluvan saaminen edellyttää myös, että on tehty tutkimussuunnitelma ja se yleensä liitetään hakemukseen. Kun tutkimussuunnitelma on tehty huolellisesti ja aihe on perusteltu hyvin, se auttaa tutkimuksen tekoa eteenpäin.

Vilkan (2021a, s. 120–121) mukaan lähdekritiikkiä täytyy olla koko tutkimusprosessin ajan, koska näin pystymme paremmin valitsemaan oikeanlaista, tutkittuun tietoon pohjautuvaa ja ajankohtaista lähdemateriaalia. Lähdekritiikki tarkoittaa sitä, että jokainen valittu lähde tulee arvioida huolellisesti ennen kuin sitä käytetään tutkimuksessa. Lähteiden painottaminen tuoreisiin alle 10 vuotta vanhoihin lähteisiin, tutkimuksiin ja artikkeleihin parantaa tutkimuksen laatua, luotettavuutta ja tutkimustulosten hyödynnettävyyttä. Hyvän tieteellisen lähteen tunnistaa esimerkiksi siitä, kuka sen on kirjoittanut. Jos kirjoittaja on esimerkiksi professori, johtava tutkija, tohtori, tutkimuskeskus tai yliopisto, se antaa jo hyvä tietoa tutkimuksen taustoista ja siitä, että kyseisessä artikkelissa, verkkojulkaisussa tai kirjassa on käytetty asianmukaisia lähteitä. Lisäksi julkaisun taso ja laatu ovat yleensä hyvällä tasolla.

6.1 Aikataulu

Tutkimuksellinen kehittämistyöprosessi käynnistyi syksyllä 2023. Alkuvuodesta 2024 ideaseminaareissa aiheita käytiin tarkemmin läpi. Keväällä 2024 suunnitelmaseminaarissa esitettiin tutkimuksellisen kehittämistyön sen hetkistä tilannetta, etenemistä ja suunnitelmaa. Tutkimuksellisen kehittämistyön suunnitelman esittämisen jälkeen odotettiin, että se hyväksyttäisiin, jotta voitaisiin hakea tutkimuslupaa. Tämän jälkeen täytettiin sopimuspaperit, joita olivat opinnäytetyösopimus ja tutkimuslupahakemus yhteistyötaholle organisaation toimintatapojen mukaisesti. Hakemukseen liitettiin hyväksytty suunnitelma, alustava saatekirje ja alustava Webropol-kyselylomake. Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön

tutkimuslupa myönnettiin Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueelta johtajaylihoitajan toimesta 8.5.2024.

Tutkimuksellisen kehittämistyön teoreettiseen viitekehykseen etsittiin lähteitä monikanavaisesti eri hakumenetelmiä hyödyntäen. Tavoitteena oli, että löydettäisiin mahdollisimman tuoreita lähteitä, uusimpia tutkimuksia, tieteellisiä artikkeleita ja julkaisuja tutkittavaan aiheeseen ja ilmiöön liittyen. Lähteiden valinnassa korostettiin lähdekriittisyyttä, minkä vuoksi pyrittiin valikoimaan alle kymmenen vuotta vanhoja lähteitä. Mikäli lähde lukeutui klassisiin teoksiin tai muutoin aiheeseen erinomaisesti soveltuen, ne valikoitiin tutkimukselliseen kehittämistyöhön tarkoin harkiten. Monipuolisten lähteiden avulla aloitettiin koostamaan ja laajentamaan teoreettista viitekehystä valituista avainsanoista.

Teoreettisen viitekehyksen rinnalla suunniteltiin sähköistä kyselyä. Sähköiseen kyselyyn liitettiin saatekirje, jossa kerrottiin lyhyesti tutkimuksellisen kehittämistyön aiheesta, tavoitteesta, tarkoituksesta ja siitä, minkälaista tietoa kyselyn avulla toivotaan saada. Saatekirjeessä kerrottiin myös, kuinka kauan kyselyyn vastaaminen kestää ja mikä on kyselyn vastaamisen ajankohta. Teoreettisen viitekehyksen kokoamisen ja kyselyn jälkeen aloitettiin käymään läpi kyselystä saatuja vastauksia ja aloitettiin analysoimaan niitä. Kyselyn vastauksista tehtiin aineistolähtöinen eli induktiivinen sisällönanalyysi. Vastaukset koostettiin tutkimukselliseen kehittämistyöhön, ja näiden pohjalta kirjoitettiin yhteenveto, pohdinta ja kehittämis- ja toimenpide-ehdotukset organisaatiolle mahdollista jatkokäyttöä varten. Lisäksi kyselystä saatuja vastauksia peilattiin teoreettiseen viitekehykseen ja kehittämiskysymyksiin.

6.2 Aineistonkeruumenetelmä

Tuomen ja Sarajärven (2024, s. 83, 85) mukaan laadullisen tutkimusmenetelmän aineistonkeruumenetelmänä toimivat parhaiten haastattelu, kysely, havainnointi ja muut dokumenteista kootut tiedot. Kysely määritellään niin, että kyselyyn vastaaja täyttää itse kyselylomakkeen, kysely voidaan toteuttaa myös ryhmätilassa isommalle ryhmälle samaan aikaan tai kyselyyn vastaamisen voi tehdä yksin itselle mieluisassa paikassa. Kysely

voidaan toteuttaa perinteisesti paperille kirjoittamalla tai sähköisesti erilaisia ohjelmia hyödyntäen. Kyselyn haasteina voi olla se, etteivät kyselyyn vastaavat ymmärrä kysymyksiä oikein tai puolestaan kyselyyn vastaaja ei saa kirjoittamalla tuotua riittävällä tavalla omaa mielipidettään tai ajatustaan julki. Näissä tilanteissa virheiden tai väärinymmärrysten määrä voi kasvaa. Vilka (2021a, s. 68) jatkaa, että kyselyn tavoitteena on se, että jokaiselta kyselyyn vastaajalta kysytään samat kysymykset samassa järjestyksessä, vakioidulla kyselylomakkeella.

Tietoarkiston (i.a.) mukaan kyselylomakkeen huolellinen suunnitteleminen ja testaaminen ovat ratkaisevassa roolissa kyselyn ja tutkimuksen onnistumisen kannalta. Kyselylomakkeen suunnittelemisessa on huomioitava monia asioita, jotka liittyvät kyselyn ulkonäköön, rakenteeseen ja luettavuuteen. Kyselylomake tulee olla erittäin selkeä, koska silloin vastaajan on helppo vastata kyselyyn. Ensivaikutelma herättää vastaajan mielenkiinnon ja halun vastata ja sitoutua kyselyyn. Kyselyn pituuteen tulee kiinnittää myös huomiota, ettei kysely ole liian pitkä. Liian pitkä kysely voi karkottaa vastaamishalukkuuden. Kyselyn vastaamisaika tulisi olla maksimissaan 15–20 minuuttia. Kyselylomakkeen rakenne pohjautuu kyseessä olevan tutkimuksen aiheeseen ja sen tutkimuskysymyksiin, joten kysymysten tulee olla loogisessa järjestyksessä, yksinkertaisia, riittävän napakoita, ja ne tulee olla helposti ymmärrettäviä. Kysymysten muotoiluun onkin tärkeää kiinnittää riittävästi huomiota, että vastaajat jaksavat ja osaavat vastata kyselyyn. Kyselylomakkeen kysymykset tulee olla tarkoituksenmukaisia ja täsmällisiä, että jokainen kyselyyn vastaaja ymmärtäisi kysymyksen samalla tavalla. Mikäli kyseessä on anonyymikysely, tulee siitä huolehtia jo kysymysten laadinnassa.

6.2.1 Tutkimuksellisen kehittämistyön aineistonkeruumenetelmä

Tutkimuksellisen kehittämistyön aineistonkeruumenetelmänä toimi sähköinen kysely, joka toteutettiin Webropol-ohjelman avulla (liite 2). Kyselyn pohjana ja runkona toimi teoreettinen viitekehys sekä valitut kehittämiskysymykset, joihin haluttiin saada vastauksia. Sähköinen kysely oli koostettu niin, että aluksi oli kaksi monivalintakysymystä, jotka olivat taustamuuttujia. Tämän jälkeen kyselyssä oli sekä avoimia kysymyksiä että

monivalintakysymyksiä. Kyselyssä oli yhdeksän avointa kysymystä ja yhdeksän monivalintakysymystä. Kysymykset olivat aseteltu ja koostettu niin, ettei tulisi liian montaa avointa kysymystä peräkkäin vaan välissä olisi kevyempiä ja nopeammin vastattavia monivalintakysymyksiä. Tällä pyrittiin siihen, että vastaajat sitoutuisivat vastaamaan kyselyyn ja mielenkiinto pysyisi yllä koko kyselyyn vastaamisen ajan. Kyselyyn oli tietoisesti valikoitunut melko monta avointa kysymystä, koska toiveena oli saada kokoon mahdollisimman laadullista aineistoa. Sähköisen kyselyn koostamisessa huomioitiin avointen kysymysten määrä koko prosessin ajan, jonka vuoksi määrällisiä kysymyksiä tuli kyselyyn myös useampi. Tällä tavoin koettiin, että vastaajien mielenkiinto pysyisi yllä paremmin.

Kyselyn saatekirjeessä (liite 1) kerrottiin kyselyn tarkoituksesta ja tavoitteesta sekä siitä, että kuinka kauan kyselyyn vastaaminen kestää. Kyselyn vastausajaksi oli määritelty noin 15 minuuttia. Kyselystä saadun analytiikan jälkeen voitiinkin todeta, että kyselyn vastaamisaika oli toteutunut vastaajilla pääosin suunnitelman mukaisesti. Saatekirje ja kysely lähetettiin esihenkilöille, jotka välittivät kyselyä eteenpäin omille työntekijöilleen. Kyselyn vastausajaksi oli määritelty hieman yli kolme viikkoa. Tämän jakson aikana lähetettiin kertaalleen muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta. Muistutusviesti osoittautui tehokkaaksi, sillä se lisäsi vastausmäärää.

Vilka (2021a, s. 109) toteaa, että kyselylomakkeen ja kysymysten tarkistaminen ulkopuolisilla tahoilla ennen virallista kyselyä on hyvin tärkeää, koska silloin saa arvokasta palautetta ja usein kyselystä tulee yhä edelleen selkeämpi kokonaisuus. Ennen varsinaista kyselyn toteuttamista kohderyhmälle kyselyä testattiin muutamilla eri alojen ihmisillä. Testaamisen tarkoituksena oli tarkistaa, että kysymykset ymmärretään oikein, kysymysten asettelu on hyvä, kysely on kokonaisuudessaan selkeä ja helppolukuinen. Lisäksi toivottiin varmistusta ja mielipidettä sille, ettei avoimia kysymyksiä olisi esimerkiksi liikaa peräkkäin ja kyselyyn vastaaminen voisi olla sen vuoksi haastavaa ja hidasta. Testaamisen jälkeen tehtiin kyselyyn hienosäätöä ja pieniä muutoksia.

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä toteutettiin sähköinen kysely Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueella, Seinäjoen sote-keskuksessa lähiterveyspalveluissa ja perheidenpalveluissa. Toiveena oli, että kyselyyn vastanneilla olisi eri esihenkilöitä, heillä olisi vaihtelua työvuosien määrissä ja he olisivat eri-ikäisiä. Nämä seikat otettiin sen vuoksi huomioon, että voitaisiin nähdä, olisiko iällä tai työkokemuksen määrällä vaikutusta kokemuksiin ja näkemyksiin dialogiseen johtamiseen liittyen. Sähköinen kysely lähetettiin neljälle eri esihenkilölle, jotka välittivät kyselyä eteenpäin omille alaisilleen. Kysely välittyi 120 työntekijälle. Vastauksia kyselyyn saatiin 34 kappaletta. Näin ollen vastausprosentti kyselyyn oli 28 %.

6.3 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Hakala (2024, s. 98–99) kertoo, että sisällönanalyysin tarkoitus on luokitella ja tiivistää saatua aineistoa. Tämän avulla aineisto saadaan selkeämmäksi ja helpommaksi tulkita. Sisällönanalyyseja voidaan tehdä kahdella eri tavalla, jotka ovat aineistolähtöinen ja teorialähtöinen sisällönanalyysi. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä koottu tutkimusaineisto ohjailee analyysin tekemisessä. Tarkoituksena on saada selville saadun aineiston keskeisimmät asiat, eikä niinkään verrata niitä suoranaisesti aiempaan kirjallisuuteen tai muihin aiheesta tehtyihin tutkimuksiin. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä aiempi teoria-tieto määrittelee tutkimuksen raamit ja ohjaa näin analyysin tekoa koko prosessin ajan. Tutkimusaineistosta etsitään niitä piirteitä, joita aiemmissa teorian tiedoissa aiheesta on kerrottu ja verrataan näitä toisiinsa. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 122–123) toteavat, että aineistolähtöinen eli induktiivinen analyysimenetelmä sisältää kolme vaihetta. Ensimmäinen vaihe on aineiston pelkistäminen eli redusointi. Toinen vaihe on aineiston ryhmittely eli klusterointi. Kolmas vaihe on teoreettisten käsitteiden luominen eli abstrahointi.

Elo ym. (2022, s. 215) kertovat, että laadullisen tutkimusmenetelmän suosituin analyysimenetelmä on sisällönanalyysi. Sisällönanalyysin keskeisimmät vaiheet ovat aineiston valmistelu, aineiston analysointi ja viimeisenä raportointivaihe. Aineiston valmistelu pitää sisällään tarkan perehtymisen saatuun aineistoon ja tarvittaessa aineiston litteroinnin. Analyysivaiheessa eteneminen tapahtuu painottuen teoriaan tai saatuun aineistoon. Tulosten

raportointivaiheessa saatu materiaali kirjoitetaan ja tuloksia voidaan myös visualisoida erilaisten kuvioiden avulla. Lisäksi on tärkeää peilata saatuja tuloksia aiemmin tehtyihin tutkimuksiin ja muuhun oheismateriaaliin. Kanste ym. (2022, s. 243–244) kannustavat, että laadullisen sisällönanalyysin tuloksia ja koko analyysiprosessia kannattaisi visualisoida, koska silloin analyysin tulkinnasta tulee vieläkin mielekkäämpi seurata.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 124–125, 127) jatkavat, että aineiston pelkistäminen tarkoittaa sitä, että aineistosta poistetaan epäolennaiset osat pois. Pelkistämiseen voi kuulua myös se, että aineistosta etsitään samaa tarkoittavia ilmauksia ja kootaan ne yhteen esimerkiksi eri värien avulla. Tämän avulla voidaan hakea vastauksia tutkimuskysymyksiin pelkistetyillä ilmauksilla. Pelkistetyt ilmaukset yhdistetään edelleen omiksi pienemmiksi ryhmiksi. Pelkistämistä tehdessä voi löytää yhdestä vastauksesta useampia pelkistettyjä ilmauksia. Aineiston ryhmittely tarkoittaa sitä, että vastauksista etsitään samankaltaisia ja eroavaisia ilmauksia, jonka jälkeen samankaltaiset ilmaukset kootaan yhteen ja muodostetaan niistä alakategorioita. Ryhmittelyä jatketaan niin, että alakategorioita yhdistelemällä luodaan edelleen yläkategorioita ja yläkategorioita yhdistelemällä saadaan pääluokka. Saaduista pääluokista voidaan koota vielä yhdistävä luokka tai yhdistävä kategoria. Ryhmittelyn jälkeen tehdään aineiston käsitteiden luominen, jossa saadun, olennaisen tiedon avulla kootaan teoreettisia käsitteitä. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä kootaan käsitteitä ja lopputuloksena saadaan tutkimuskysymyksiin vastauksia. Tämän kaltainen analyysimenetelmä perustuu tulkintaan ja päättelyyn. Vilka (2021, s. 153) toteaa, että laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysin merkitys on syventää oppimista oman tutkimuksen aineistoa kohtaan. Syventäminen kokoaa ja tiivistää aineiston kompaktiksi paketiksi.

6.3.1 Tutkimuksellisen kehittämistyön sisällönanalyysi

Tutkimuksellisen kehittämistyön sisällönanalyysi tapahtui aineistolähtöisen eli induktiivisen analyysimenetelmän tavoin. Määrällisten kysymysten aineiston kanssa hyödynnettiin aluksi Webropolin omaa raportointiohjelmaa, jonka jälkeen aineisto vietiin Excelliin jatkokäsittelyä varten. Excelissä aineistosta laskettiin frekvenssejä eli sitä, kuinka moni vastaajista on vastannut mitään. Frekvensseistä jatkettiin laskemaan suhteellisia frekvenssejä eli

kuinka moni vastaajista prosentuaalisesti on mitäkin mieltä. Näiden laskelmien avulla tehtiin pylväskaavioita analysoimisen ja tulosten havainnollistamisen tueksi. Kuvioiden tarkoitus oli värittää ja elävöittää tulosten kerrontaa ja tulkintaa. Monivalintakysymysten analysointi onnistui Excelillä hyvin, koska kyselystä saatu aineisto oli riittävän kokoinen, joten se oli hyvin hallittavissa.

Avointen kysymysten kohdalla sisällönanalyysi alkoi sillä, että perehdyttiin huolellisesti saatuun aineistoon. Aineistosta etsittiin oleelliset ilmaisut kehittämiskysymysten kannalta ja tarkistettiin, että saadaan vastaukset asetettuihin kehittämiskysymyksiin (taulukko 1). Mikäli kehittämiskysymyksiä olisi syytä muuttaa tai tarkentaa, tässä olisi ollut siihen hyvä hetki. Kun todettiin, että kehittämiskysymyksiin löydettiin vastauksia, aloitettiin tekemään pelkistämistä. Pelkistäminen tehtiin siten, että alkuperäisilmauksista poistettiin ylimääräisiä täytesanoja ja kirjoitusasu muokattiin yleiskielelle huomioiden kuitenkin se, ettei sisältö muutu. Tulkintojen tekemistä pyrittiin myös välttämään pelkistämistä tehdessä, ettei saatu aineisto muuttuisi tutkijan omien mielipiteiden takia. Tämän jälkeen pelkistettyjä ilmauksia yhdisteltiin koodaamalla eri värejä käyttäen, jolloin saatiin kokoon saman aihepiirin vastauksia. Värikoodauksella saatiin selkeytettyä saatuja vastauksia niiden teemojen mukaisesti.

Lopuksi aineisto luokiteltiin eli samaan kehittämiskysymykseen liittyvät pelkistykset koottiin yhteen ja nimettiin teeman mukaisesti alaluokaksi. Nimeäminen tehtiin huolellisesti ja tarkistaen, että saman alaluokan vastaukset tarkoittavat samaa asiaa. Seuraavaksi samansisältöiset alaluokat yhdistettiin yläluokiksi. Luokittelu jatkui tästä vielä pääluokkaan. Lopputulos havainnollistettiin taulukoilla, joista esimerkki liitteenä (liite 3). Tutkimuksellisessa kehittämistyössä tulosten esittäminen tapahtuu otsikoimalla kehittämiskysymykset ja niiden saavutetut pääluokat ja näiden alle ylä- ja alaluokkien tulokset. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla saatiin luotua tutkimuksellisen kehittämistyön tulokset, joita voitiin peilata kehittämiskysymyksiin ja edelleen aiemmin koostettuun teoreettiseen viitekehukseen. Tämän kokonaisuuden jälkeen koostettiin tulosten raportointi, johtopäätökset, jatkotutkimusaiheet ja kehittämissideat organisaatiolle mahdollista jatkokäyttöä varten.

Taulukko 1. Kehittämiskysymykset ja esimerkki niihin vastaavista kysymyksistä.

Kehittämiskysymykset	Kehittämiskysymyksiin vastaavat kysymykset
1. Miten dialogisuus ja dialoginen johtaminen toteutuvat sosiaali- ja terveysalalla työntekijöiden näkökulmasta?	<ul style="list-style-type: none"> • Miten dialoginen johtaminen näkyy sinun työssäsi? • Minkälaista hyvä johtaminen on sinun mielestäsi?
2. Minkälainen merkitys dialogisella johtamisella on työhyvinvoinnille?	<ul style="list-style-type: none"> • Millä keinoilla toivoisit saavasi tukea esihenkilöltäsi? • Miten esihenkilösi voisi ylläpitää tai parantaa työhyvinvointiasi?
3. Minkälaisilla toimenpiteillä dialogista johtamista ja työhyvinvointia voitaisiin parantaa?	<ul style="list-style-type: none"> • Minkälaisilla dialogisen johtamisen tavoilla työhyvinvointia voitaisiin parantaa? • Miten dialogista johtamista voisi mielestäsi parantaa? • Miten kehittäisit työyhteisön toimintaa ja työhyvinvointia?

7 EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS

Airaksisen ym. (2021, Tutkimusetiikka ihmistieteissä -luku) mukaan eettisten periaatteiden mukaisesti tutkimuksissa täytyy kunnioittaa tutkittavien yksityisyyttä, ihmisarvoa, itsemääräämisoikeutta ja muita oikeuksia. Tärkeä eettinen periaate on välttää aiheuttamasta tutkitaville ihmisille merkittäviä riskejä, vahinkoja tai haittoja. Laadullisessa tutkimuksessa eettiset kysymykset seuraavat koko tutkimusprosessin ajan mukana. Eettiset kysymykset alkavat aiheenvalinnasta jatkuen tutkimustuloksiin ja lopuksi saatujen aineistojen analysointiin ja arkistointiin. Ihmisiin kohdistuvassa tutkimuksellisessa kehittämistyössä eettisyys on hyvin merkittävässä ja konkreettisessa roolissa, etenkin jos aineistonkeruumenetelmänä on kasvokkain tehtävä haastattelu.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2023, s. 12) mukaan hyvän tieteellisen käytännön peruseriaatteet tutkimusta tehdessä ovat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkantaminen. Tutkimuksen luotettavuus voidaan tarkistaa ennalta tehdyistä suunnitelmissa, tutkimusmenetelmissä ja aineistonanalyysivaiheessa tai voimavarojen käytössä. Tutkimuksen rehellisyys näkyy siinä, että suunnitelma, toteutus ja arviointi tapahtuvat tieteellisten toimintamallien mukaisesti. Lisäksi tutkimuksen raportointi ja viestintä tulisi tehdä puolueettomasti, oikeudenmukaisesti, avoimesti tai muita yksityiskohtia salaamatta. Tutkimuksen arvostus nähdään siinä, että arvostetaan kaikkia tieteellisten toiminnan osapuolia, kollegoita, ympäristöä, yhteiskuntaa ja muuta kulttuuriperintöä. Tutkimuksen vastuunkantaminen näyttäytyy koko tieteellisen toiminnan prosessissa, joka alkaa jo suunnittelu- ja ideointivaiheesta. Prosessiin lukeutuu koulutus, hallinnointi, toteutus, ohjaus ja julkaiseminen.

Vilkan (2015, s. 41) mukaan tutkimuksen eettisyys ja tutkimusetiikkaan liittyvät seikat kulkevat koko tutkimusprosessin ajan mukana alkaen jo aiheen valinnasta. Hyvä tieteellinen käytäntö ohjaa jokaista tutkijaa tutkimusalasta tai aiheesta riippumatta. Hyvällä tieteellisellä käytännöllä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tekijä noudattaa eettisesti oikeita toimintatapoja esimerkiksi tiedonhaussa tai valitussa tutkimusmenetelmässä. Tutkimusetiikka tarkoittaa yhteisiä ja yleisiä sovittuja käytäntöjä ja ohjeita, jotka voivat liittyä esimerkiksi tutkimuskohteeseen, toimeksiantajiin tai kollegoihin. Vilka (2015, s. 45) toteaa, että hyvään

tieteelliseen käytäntöön kuuluu se, että jokainen tutkimus on suunniteltu, toteutettu ja raportoitu laadukkaasti ja oikein. Täsmällinen tutkimussuunnitelma aloittaa tutkimusprosessin ja näin huomioidaan jo alussa hyvät tieteelliset käytännöt. Vilkan (2021a, s. 122) mukaan, on tärkeää, että koko tutkimusprosessin ajan pohtii hyviä tieteellisiä käytäntöjä, koska se osoittaa omaa eettistä ajattelua. Koko prosessin kestävä eettinen ajattelu kannustaa myös kunnioitukseen muiden tekemiä tutkimuksia kohtaan. Tämä puolestaan johtaa siihen, että oma tutkimuksen tekeminen ja kirjoittaminen noudattaa yleistä tarkkaavaisuutta, huolellisuutta ja rehellisyyttä.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeiden (2019, s. 7–8, 11) mukaan ihmisiin kohdistuvan tutkimuksen pääperiaatteisiin kuuluvat tutkimukseen osallistuvien henkilöiden ihmisarvon ja itsemääräämisoikeuden täydellinen kunnioittaminen. Tutkimukseen osallistuvan itsemääräämisoikeus tarkoittaa sitä, että tutkimukseen osallistuminen ja esimerkiksi kyselyyn vastaaminen pohjautuu aina vapaaehtoisuuteen. Lisäksi tärkeimpiin periaatteisiin lukeutuu myös tutkimukseen osallistuvan henkilön yksityisyyden suojaaminen ja riittävä tiedotus ennen tutkimukseen osallistumista tai kyselyyn vastaamista. Henkilötietoja kerätään vain pakollisissa tilanteissa, mutta useimmissa tutkimuksissa pyritään siihen, että henkilötietoja kerätään mahdollisimman vähän tai ei ollenkaan. Mikäli tutkimuksessa joudutaan syystä tai toisesta kerätä henkilötietoja, ne poistetaan välittömästi tutkimuksen päätyttyä, ja tästä on ehdottoman tärkeää informoida tutkimukseen osallistuville henkilöille jo ennen tutkimukseen osallistumista.

Tuomen ja Sarajärven (2024, s. 163, 165) mukaan laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta voidaan arvioida monilla eri keinoilla, eikä samaa selkeää ohjetta käytetä säännöllisesti jokaisessa tutkimuksessa. Useissa tutkimuksissa tietyt pääpiirteet kuitenkin toteutuvat, mikä puolestaan auttaa arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta paremmin. Tutkimusta on tärkeää arvioida aina kokonaisuutena.

Puusa ja Juuti (2020, s. 175) toteavat, että laadullisessa tutkimuksessa kokonaisvaltaiseen luotettavuuden tarkasteluun lukeutuu kolme erilaista käsitettä. Nämä käsitteet ovat eettisyys, luotettavuus ja uskottavuus. Näiden käsitteiden perusteellinen avaaminen on toisaalta haastavaa, koska käsitteet ovat abstrakteja ja suuria, melko vaikeaselkoisia kokonaisuuksia. Jokaisen käsitteen tarpeellisuus on kuitenkin selkeä, koska mikäli jotain näistä ei olisi, tutkimuksen kokonaiskuva jäisi hyvin vajaaksi. Eettisyys käsitteenä nojaa vahvasti eettisiin periaatteisiin koko tutkimusprosessin ajan. Luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimus on tehty uskottavin perusteluin ja menetelmin sekä sitä, että aiheet ovat monipuolisesti perusteltuja ja tutkitun tiedon valossa avattuja ja määriteltyjä. Uskottavuuden käsite määritellään usein sillä, kuinka monet tutkimukseen osallistuvat lukevat ja perehtyvät valmiiseen tutkimukseen ja sen tuloksiin. Uskottavuuden määrittäminen näyttää myös sillä, että lukija hyväksyy tutkimuksen tulokset luotettaviksi ja tosiksi.

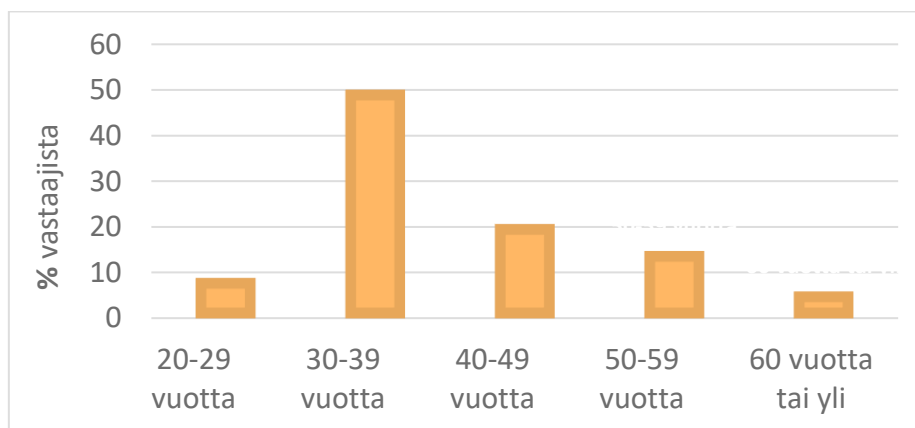
Eettiset periaatteet näyttävät tutkimuksellisessa kehittämistyössä erityisesti jo heti aiheen valinnan ympärillä sekä sähköisen kyselylomakkeen tekemisessä. Sähköinen kysely koostettiin niin, ettei vastauksista voisi saada selville vastaajan henkilöllisyyttä. Tämä oli koko prosessissa merkittävässä roolissa, että vastaajat ovat anonyymeja. Tutkimuksellisen kehittämistyön luotettavuutta pohditaan ja seurataan koko prosessin ajan. Työn edetessä eri vaiheissa luotettavuutta voidaan arvioida koko ajan yhä paremmin, koska teoreettinen osaaminen kehittyy aiheeseen perehtymisen ja syventymisen avulla. Aiheeseen liittyvä tutkittu tieto, ilmiöt ja kirjallisuus tukevat luotettavuuden arviointia. Tutkimuksellisen kehittämistyön luotettavuuteen vaikuttaa merkittävästi se, kuinka paljon vastauksia saadaan kyselyyn. Tärkeänä teemana luotettavuuden näkökulmasta tunnustetaan myös se, minkälainen kokonaisuus sähköisestä kyselylomakkeesta muotoutuu ja minkälaisia vastauksia kyselystä saadaan eli minkälainen aineisto on käsiteltävänä. Lisäksi kysymysten asettelu ja muotoilu ovat tärkeässä roolissa. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä sähköisen kyselyn tekemiseen ja sen vastausprosenttiin vaikuttaa myös saatekirje, kyselyn ulkoasu ja kysymysten selkeys ja niiden asettelu.

8 TULOKSET

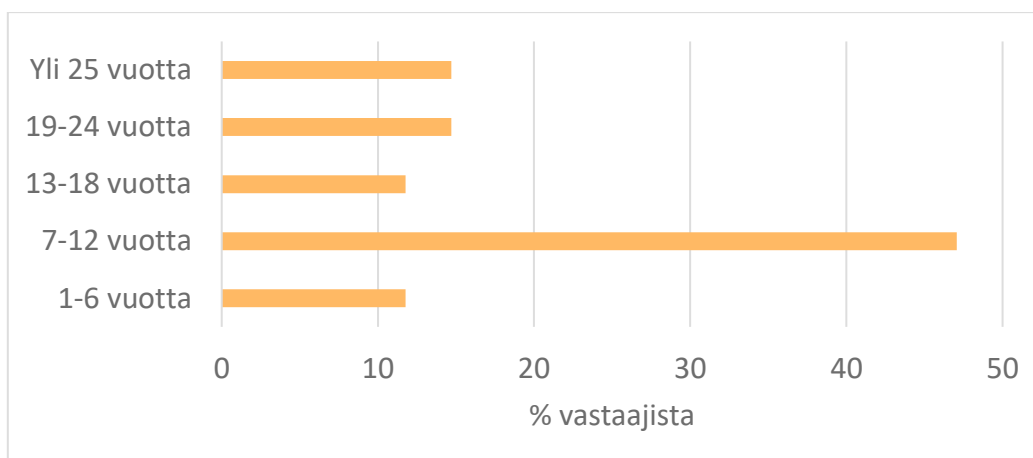
Tässä luvussa esitellään tutkimuksellisessa kehittämistyössä toteutetun Webropol-kyse-
lyn tulokset. Tulokset ovat eriteltyinä taustamuuttujiin, määrällisiin ja laadullisiin analy-
seihin ja tuloksiin. Tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä oli tarkoituksena löytää
vastauksia kehittämiskysymyksiin, jotka ovat: Miten dialogisuus ja dialoginen johtami-
nen toteutuvat sosiaali- ja terveysalalla työntekijöiden näkökulmasta? Minkälainen mer-
kitys dialogisella johtamisella on työhyvinvoinnille? Minkälaisilla toimenpiteillä dialogista
johtamista ja työhyvinvointia voitaisiin parantaa?

8.1 Taustamuuttujat

Tutkimukselliseen kehittämistyöhön liittyvä sähköinen kysely lähetettiin 120 työntekijälle
Seinäjoen sote-keskuksessa. Kyselyyn vastasi kokonaisuudessa 34 henkilöä, joten kyse-
lyn vastausprosentti oli 28 %. Kyselyn kaksi ensimmäistä taustakysymystä liittyivät vastaa-
jien ikään (kuvio 1) ja siihen, kuinka kauan he ovat työskennelleet sosiaali- ja terveysalalla
(kuvio 2). Kyselyssä oli sekä monivalintakysymyksiä ja avoimia kysymyksiä.



Kuvio 1. Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma (%) (n=34).

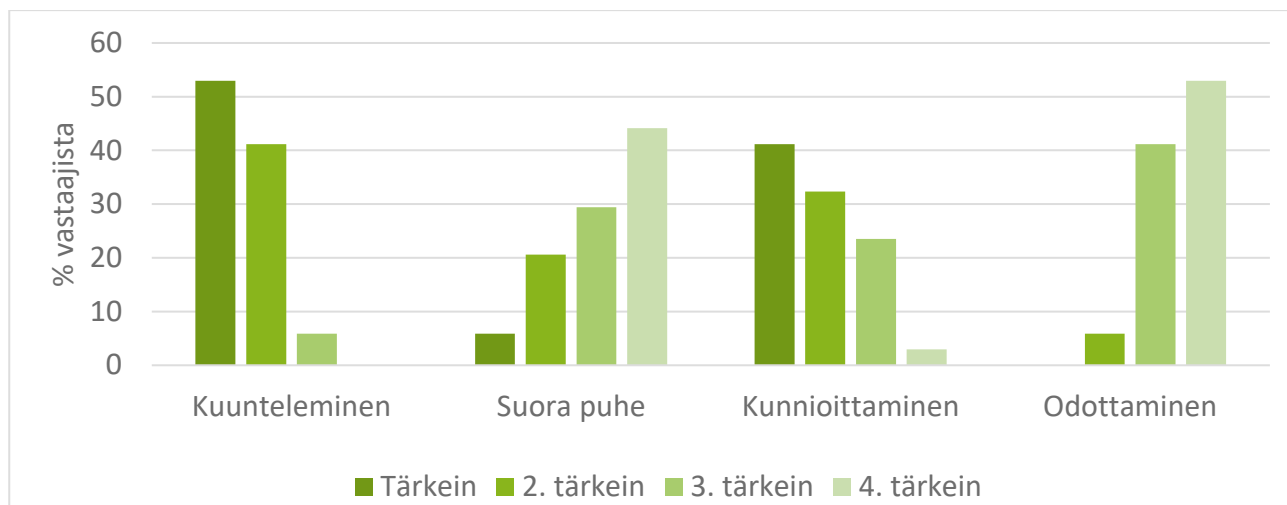


Kuvio 2. Kyselyyn vastanneiden työkokemusjakauma sosiaali- ja terveysalalla (%) (n=34).

8.2 Määrällisen aineiston tulokset

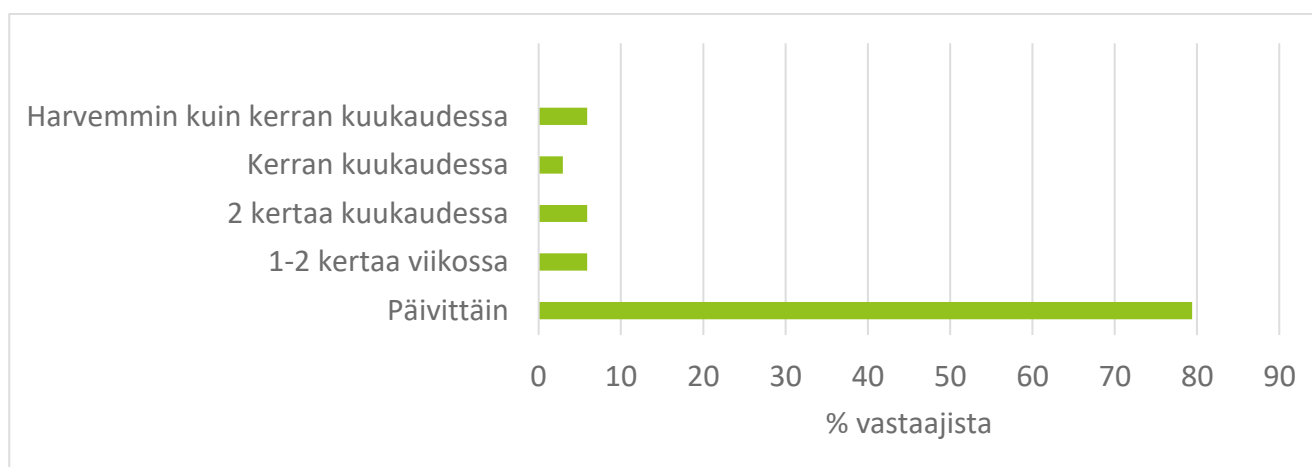
Tutkimuksellisen kehittämistyön kyselyssä saatu määrällinen aineisto koottiin Exceliin. Excelissä aineistosta laskettiin frekvenssejä eli sitä, kuinka moni vastaajista on vastannut mitään. Frekvensseistä jatkettiin laskemaan suhteellisia frekvenssejä eli kuinka moni vastaajista prosentuaalisesti on mitään mieltä. Näiden laskelmien avulla koostettiin pylväsdiagrammeja havainnollistamaan tuloksia.

Dialogisuus jaotellaan neljään eri vaiheeseen. Nämä vaiheet ovat kuunteleminen, suora puhe, kunnioittaminen ja odottaminen. Kyselyssä yhtenä osiona oli määritellä dialogisuuden vaiheet itselle mielekkäimpään ja merkityksellisempään järjestykseen. Vastausten mukaan kahdeksi tärkeimmäksi vaiheeksi nousivat kuunteleminen ja kunnioittaminen. Yli 50 % vastanneista oli sitä mieltä, että kuunteleminen on tärkein dialogisuuden vaihe ja hieman yli 40 % vastaajista sanoi, että kunnioittaminen on merkityksellisin vaihe dialogisuuden onnistumisessa. Suora puhe ja odottaminen saivat enemmän ääniä kolmannelle ja neljännelle sijalle. Noin 30 % vastaajista vastasi, että suora puhe on kolmanneksi tärkein vaihe ja yli 50 % sanoi, että odottaminen asettuu neljännelle sijalle (kuvio 3).

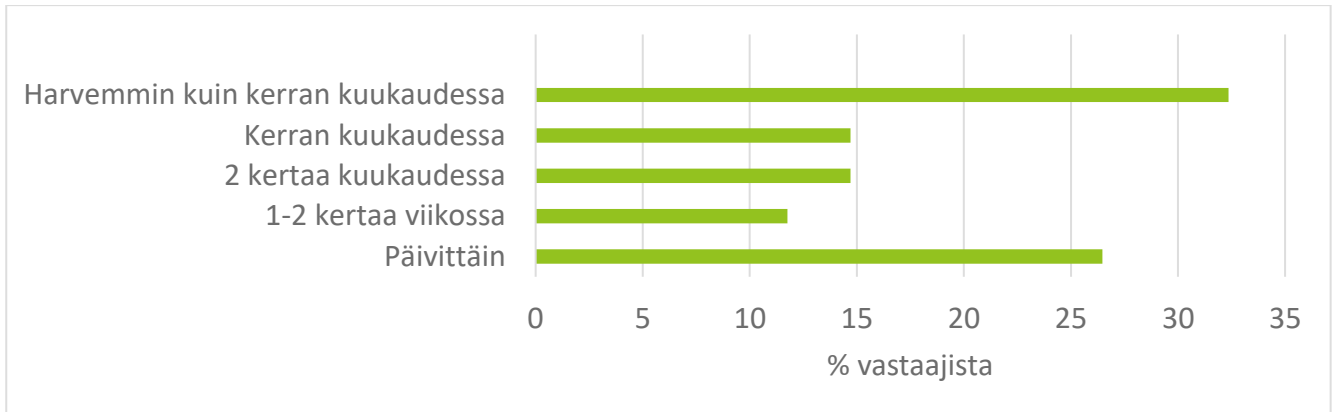


Kuvio 3. Kyselyyn vastanneiden kokemus dialogisuuden vaiheiden tärkeysjärjestyksestä (%) (n=34).

Monivalintakysymyksillä selvitettiin myös sitä, kuinka usein työarjessa tavataan kollegoita tai esihenkilöä. Kyselyyn vastanneista lähes 80 % näkivät kollegoita päivittäin. Muutoin vastaukset jakautuivat 1–2 kertaa viikossa aina sinne harvemmin kuin kerran kuukaudessa vastausvaihtoehtoon (kuvio 4). Vastauksissa tuli esiin se, että yli 25 % vastanneista näkee omaa esihenkilöään päivittäin, mutta yli 30 % vastaajista näkee omaa esihenkilöään harvemmin kuin kerran kuukaudessa. Muutoin vastaukset jakautuivat melko tasaisesti (kuvio 5).

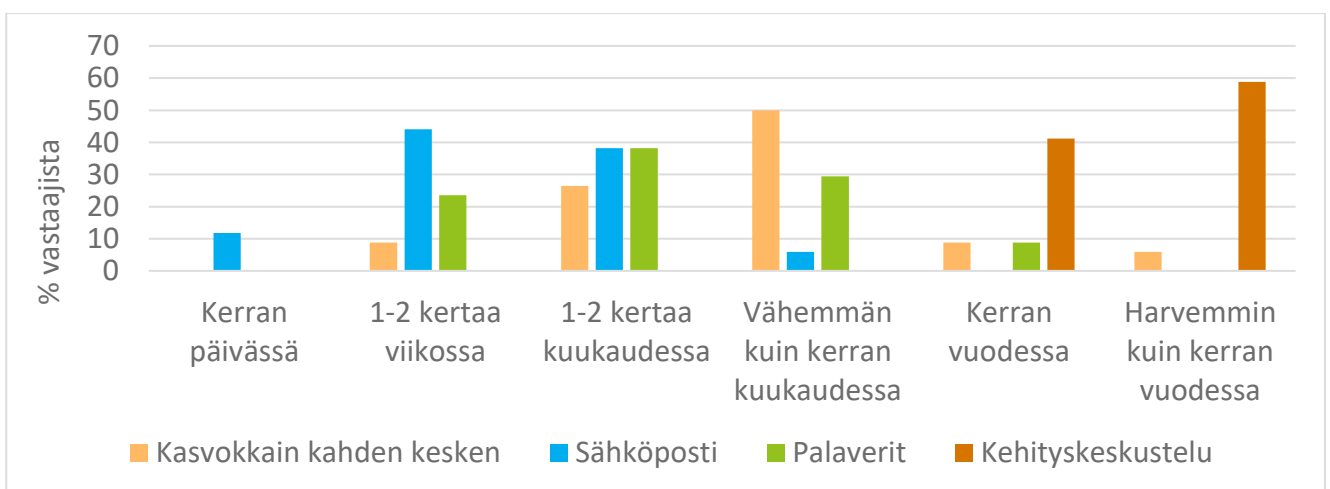


Kuvio 4. Kuinka usein kyselyyn vastanneet näkevät työarjessa omia kollegoita (%) (n=34).



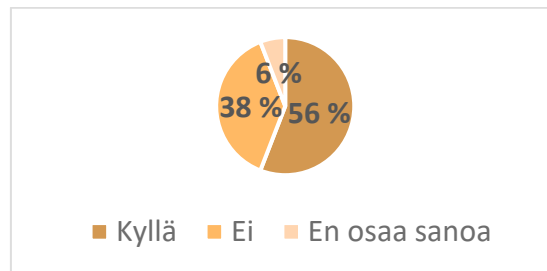
Kuvio 5. Kuinka usein kyselyyn vastanneet näkivät työarjessa omaa esihenkilöä (%) (n=34).

Kyselyssä monivalintakysymysten avulla koottiin tietoa siitä, kuinka usein ja millä keinoilla työntekijät pitävät yhteyttä oman esihenkilön kanssa. Kyselyn mukaan hieman yli 10 % näkevät omaa esihenkilöään kerran päivässä ja noin 45 % työntekijöistä pitää yhteyttä sähköpostin avulla 1–2 kertaa viikossa omaan esihenkilöönsä. Palavereita pidettiin suurimmaksi osaksi 1–2 kertaa kuukaudessa. Kyselyn mukaan 50 % vastanneista sanoi, että kahden keskeisiä tapaamisia esihenkilön kanssa on vähemmän kuin kerran kuukaudessa. Lisäksi kyselyn mukaan lähes 60 % vastanneista kertoi, että kehityskeskusteluita pidetään harvemmin kuin kerran vuodessa (kuvio 6).



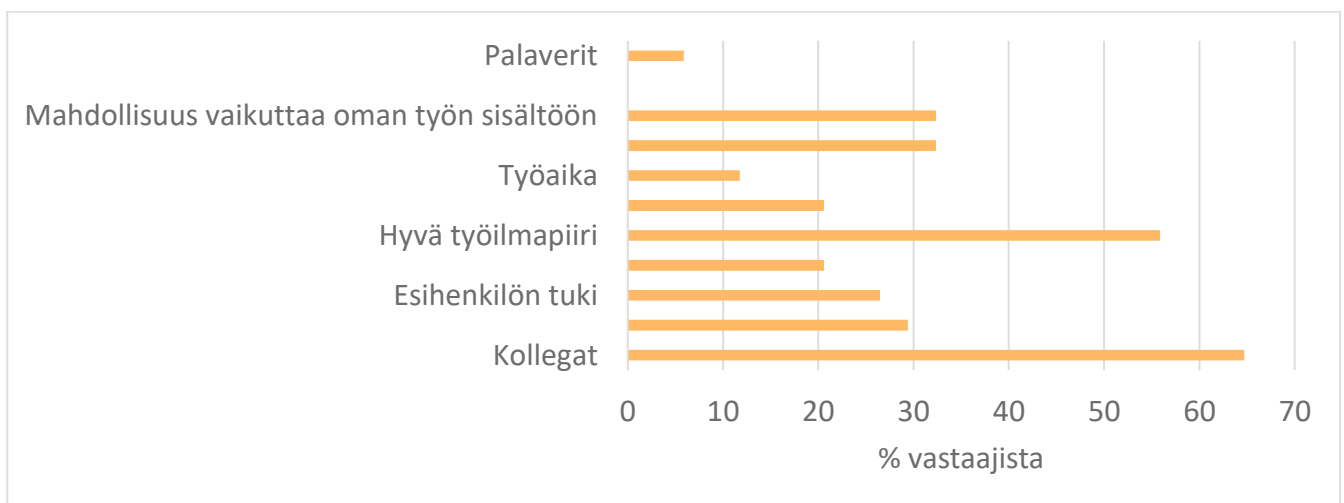
Kuvio 6. Kuinka usein ja millä tavoin kyselyyn vastanneet näkivät omaa esihenkilöään työarjessaan (%) (n=34).

Kyselyn mukaan 56 % vastanneista kokee, että he näkevät riittävästi omaa esihenkilöään työarjessaan. Puolestaan 38 % on sitä mieltä, että he eivät näe riittävästi esihenkilöään ja 6 % ei osaa sanoa (kuvio 7).



Kuvio 7. Kokevatko kyselyyn vastanneet työntekijät, että näkevätkö he riittävästi omaa esihenkilöään (%) (n=34).

Monivalintakysymyksellä selvitettiin sitä, mitkä ovat tärkeimpiä työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavia tekijöitä. Kyselystä nousi merkittävimmiksi tekijöiksi kollegat, hyvä työilmapiiri sekä mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön ja omaan työaikaan. Vähiten huomiota saivat säännölliset kehityskeskustelut, palaverit ja työaika (kuvio 8). Kyselyn mukaan 91 % oli sitä mieltä, että dialogisuudella on positiivinen vaikutus työhyvinvointiin. Kukaan ei vastannut kysymykseen kieltävästi. 9 % vastanneista oli vastannut, ettei osaa sano onko dialogisuudella vaikutusta työhyvinvointiin.



Kuvio 8. Kyselyyn vastanneiden koonti työhyvinvointiin liittyvistä tekijöistä (%) (n=34).

8.3 Laadullisen aineiston tulokset

Laadullisista kysymyksistä saatu aineisto on analysoitu aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin (liite 3). Aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä saatiin kehittämiskysymyksittäin ala-, ylä- ja pääluokat. Laadullisen aineiston tulokset on esitelty kehittämiskysymysten mukaisesti, ja näiden alla on kootusti saadut pääluokat tummennettuina.

8.3.1 Dialogisuuden ja dialogisen johtamisen toteutuminen

Työyhteisön hyvä sisäinen vuorovaikutus näyttäytyi säännöllisinä kohtaamisina esimerkiksi palaverien ja kokoontumisten muodossa, hyvänä tiedonkulkuna kasvokkain tai esimerkiksi sähköpostin välityksellä. Yhteinen tekeminen ja kohtaamiset kohottivat, edistivät ja tukivat yhteisöllisyyden kokemusta. Näillä keinoilla saadaan avoin ja onnistunut organisaatiokulttuuri. Analyysissa nousi esille myös se, etteivät avoimuus, kohtaamiset ja palaverit aina toteudu toivotulla tavalla. Viestinvälitys toteutui lähinnä sähköpostin välityksellä tai ei ollenkaan. Yhteisöllisyyden kohottamista kaivattiin eritoten säännöllisten kohtaamisten, palaverien ja muun yhteisen tekemisen muodossa. Vastauksista nousi myös se, että johtaminen koetaan etäisenä ja kommunikaatio on lähinnä puhelimitse tai sähköpostin avulla tapahtuvaa.

Joissain toimipisteissä kehityskeskusteluja ei ole pidetty säännöllisesti. Rauhallinen kahden kesken tapahtuva keskustelu parantaisi yhteistyötä ja sitä, että ihmiset oppisivat tuntemaan toisensa paremmin. Aineistossa oltiin myös tyytyväisiä nykyiseen tilanteeseen, tuen määrään ja saantiin. Näissä vastauksissa esihenkilö oli hyvin saatavilla ja säännölliset tapaamiset toteutuivat. Analyysissä nousi myös se, että olisi hyvä, jos esihenkilö ottaisi nopeammin haastavia ongelmatilanteita hoidettavakseen ja toisi tilanteisiin ratkaisuja. Tiedonkulun parantaminen ja konkreettinen apu sanojen sijaan olisi toiveissa.

Dialogisuuden kehittäminen työyhteisössä. Dialogisuus toteutui säännöllisinä tapaamisina, joissa annettiin mahdollisuus kohtaamiseen ja omien ajatusten esittämiseen. Päätöksentekoon osallistuminen ja asioiden eteenpäin vieminen koettiin tärkeinä. Toisaalta keskustelukulttuurin kehittäminen ja sen ylläpitäminen nähtiin ajoittain poikkeavana, lisäksi mielipiteiden ja vaikutusmahdollisuuksien huomioiminen nousi esille.

Aineistosta nousi esiin myös se, että vastaajat toivovat saavansa enemmän kiitosta tehdystä työstä. Esihenkilön olisi tärkeää tunnustaa työntekijöiden vahvuudet ja osaamiset, jonka mukaan näitä ominaisuuksia voisi hyödyntää paremmin. Lisäksi palautteen antaminen, tiedottaminen ja yhtenäisen linjan pitäminen nähtiin positiivisina asioina työhyvinvoinnin tukemisessa. Selkeiden ohjeiden antaminen, esihenkilön tuki ja säännölliset tapaamiset koettiin tärkeinä. Molemminpuolinen joustaminen nousi myös esille. Erityisesti joustamista ja huomiointia toivottiin työntekijöiden henkilökohtaiseen elämään tai perhe-elämään liittyvissä teemoissa. Vastauksissa nostettiin myös työaikaan liittyviä asioita esille, toivottiin, että mahdollistettaisiin joustava työaika, autonominen työvuorojen suunnittelu tai osittainen etätyö. Näillä teemoilla nähtiin olevan suuri merkitys työssä jaksamiselle ja työn mielekkyydelle.

Dialogisuuden huomioiminen ja mahdollistaminen koettiin tärkeäksi, koska näin kaikkien mielipiteet, huomiot, ajatukset ja kokemukset tulevat esille. Turvallisen tilan ja suhteiden luominen työyhteisössä nähtiin voimavarana; esimerkiksi eräässä vastauksessa mainittiin, että esihenkilön kanssa sähköpostien vaihto on hedelmällistä ja turvallista. Vastavuoroisen keskustelun kehittämistä ja mahdollistamista jokapäiväisessä työarjessa toivottiin yhä enemmän. Melko monessa vastauksessa nousi eriäviä mielipiteitä, joissa kerrottiin, että dialoginen johtaminen ei näy mitenkään tai hyvin heikosti tällä hetkellä, palaverit järjestetään harvoin. Vastauksissa tuli esiin myös se, että työntekijät kokevat, että päätökset tulevat ylhäältä, eikä tekevältä taholta kysyä mielipiteitä juurikaan.

Useissa vastauksissa nousi esille palaverien tärkeys ja niiden säännöllisyys sekä kehityskeskustelut tai muut tilanteet, joissa voisi keskustella esihenkilön kanssa rauhassa kahden kesken. Esihenkilön jalkautuminen säännöllisesti työyksiköihin nähtiin tärkeänä. Vastauksissa nousi esille myös se, että tarvittaisiin enemmän aikaa ja rauhallisia kohtaamisia, joissa voisi vaihtaa ajatuksia ja mielipiteitä ajankohtaisista aiheista.

8.3.2 Dialogisen johtamisen merkitys työhyvinvoinnille

Dialogin mahdollistaminen yksilötasolla ja organisaatiossa. Kuulluksi ja nähdyksi tulemisen kokemus on kaikkien etuoikeus, vastuu ja velvollisuus vastavuoroisessa kohtaamisessa, kommunikaatiossa ja dialogisuuden toteutumisessa. Kuunteleminen ja kuulluksi tulemisen kokemus eivät aina yhdisty, ja tällä on iso vaikutus. Aiheen eteen pysähtyminen ja nähdyksi tuleminen ovat merkityksellisiä ja lisäävät yhteenkuuluvuuden kokemusta, arvostusta ja kunnioitusta. Mielipiteiden, kokemusten ja ehdotusten huomioiminen ja kuunteleminen on tärkeää. Välittömästi aiheen tyrmääminen ei kohota yhteenkuuluvuutta ja yhteistä hyvää. Johdonmukaisuus, oikeudenmukaisuus ja tasavertaisuus koettiin suuriksi tekijöiksi työhyvinvoinnin tukemisessa. Lisäksi työn ja vapaa-ajan sujuva yhteensovittaminen on tärkeää. Dialoginen johtamistapa koettiin hyvänä asiana työhyvinvointiin liittyen ja sen ylläpitäjänä. Työtehtävien jakaminen tasapuolisesti koettiin tärkeänä. Luottamuksellinen ilmapiiri oli mainittu useissa vastauksissa, ja työntekijät kokivat, että esihenkilön tulisi luottaa työntekijöihin enemmän. Riittävä, oikein ajoitettu ja tasapuolinen tiedonkulku nähtiin tärkeänä. Tieto siitä, että asiat menevät eteenpäin antaisi yhä enemmän arvostusta työntekijöille, että heitä kuunnellaan ja heidän mielipiteillänsä on merkitystä ja väliä.

Merkityksellisyyden kokemus on merkittävässä roolissa työhyvinvoinnin näkökulmasta. Aito läsnäolo ja osallistuminen yhteiseen tekemiseen on tärkeää. Lisäksi esihenkilön oma esimerkki, kannustus ja osallistaminen koettiin positiivisena. Säännöllinen palautteen ja kiitoksen antaminen oli tärkeää, ja se nähtiin myös kannustimena. Kokonaisuudessaan kokemus yhteenkuuluvuudesta kohotti työhyvinvointia.

Työntekijöiden kuunteleminen heitä koskevissa asioissa ja yleinen vaikuttamismahdollisuus nähtiin tärkeänä teemana. Vastauksissa toivottiin sitä, että jo toiminnan suunnittelussa otettaisiin enemmän työtä tekevää tahoa enemmän mukaan, että tuleva toiminta olisi alusta alkaen toimivaa ja jokaiselle työntekijällä selkeämpää. Lisäksi toivottiin sitä, että huomioitaisiin enemmän työntekijöiden henkilökohtaisia taitoja ja osaamisia ja annettaisiin enemmän mahdollisuuksia niiden hyödyntämiseen. Muiden kunnioittaminen ja tukeminen sekä koko työyhteisön kannustaminen koettiin tärkeänä. Riittävän ja huolellisen perehdyttämisen merkitys myös korostui vastauksissa.

Ammatillinen kasvu ja sen tukeminen yksilöllisin keinoin ovat tärkeitä. Rohkaiseminen ja kannustaminen eri keinoin päätöksenteossa ja epäkohtiin puuttumisessa koettiin merkityksellisiksi. Ajantasainen tieto työtehtävistä ja työn arvostaminen koettiin tärkeiksi. Kuunteleminen ja saatavilla oleminen ovat merkityksellisiä seikkoja työhyvinvoinnin tukemiselle. Tuen saaminen ja antaminen esimerkiksi ongelmatilanteissa on arvokasta. Ennen kaikkea arvostaminen, kannustaminen ja kunnioittaminen parantavat niin työhyvinvointia, ammatillista kasvua ja kehittymistä. Tärkeinä asioina nähtiin myös ammatillisen osaamisen kehittäminen esimerkiksi erilaisten koulutusten avulla. Säännöllisten palaverien, kehittämispäivien, riittävän tiedonkulun ja yhteisen keskustelun merkitystä ei voi tässäkään liikaa korostaa. Työyhteisön parempaa tuntemista toivottiin myös lisää.

Yhteisten työtapojen ja käytänteiden tarkastelu ja yhtenäistäminen nähtiin tärkeänä. Muiden auttaminen ja avoin keskustelu koettiin tärkeinä työhyvinvointiin vaikuttavina asioina. Myös työnohjaus ja asiakastilanteiden purkumahdollisuus koettiin tärkeänä työkaluna työarjessa. Tasapuolinen töiden jakaminen nähtiin tärkeänä, että jokainen osallistuu omalla panoksellaan töiden tekemiseen, eikä töitä kasata muiden hoidettavaksi. Jokainen työyhteisön jäsen osallistuu yhteiseen tekemiseen, jolloin yksittäisille työntekijöille ei kasaannu liikaa töitä tehtäväkseen. Taukojen merkitys myös nousi useammassa vastauksessa esiin. Rauhallisten taukojen mahdollistaminen koettiin tärkeinä kesken kiireisiä työpäiviä.

8.3.3 Dialogisen johtamisen parantaminen ja kehittäminen

Dialogia edistäviin johtamisen ominaisuuksiin kuuluu kunnioitus, arvostus, reiluus, jämäkkyys, kuunteleminen ja vuorovaikutus. Apua tulisi antaa, kun sitä pyydetään. Lisäksi tärkeitä ominaisuuksia oli oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus, tasavertaisuus ja positiivisen palautteen antaminen. Dialoginen johtaminen sisältää myös työntekijöiden tuntemista ja heidän vahvuuksien hyödyntämistä. Vastauksissa oli mainittu myös helppo saavutettavuus, säännöllinen yhteydenpito ja kohtaamiset. Asioihin tarttuminen ja hoitaminen mainittiin tärkeänä asiana. Johtamisen pitäisi koskettaa ihmisiä, mutta myös asioita. Johtajan tulisi olla ymmärtäväinen, kannustava ja ohjaava sekä tiedottamisen tulisi olla ajan tasalla. Vastauksissa nousi myös se, että esihenkilön tulisi olla kiinnostunut alaisistaan ja heidän työkyvystään ja hyvinvoinnistaan, puuttua epäkohtiin ja ongelmiin. Monessa vastauksessa oli mainittu esihenkilöiden kiire ja suuri työmäärä, joiden jalkoihin kiireettömät keskustelut ja yhteydenpidot usein jäävät. Lisäksi toivottiin sitä, että huomioitaisiin työyhteisön jäsenten ääni paremmin ja otettaisiin heidän mielipiteensä ja toiveensa paremmin huomioon heitä koskevassa päätöksenteossa. Myös kuunteleminen ja arvostus koettiin tärkeiksi asioiksi dialogisen johtamisen parantamisessa.

Vastauksissa oli nostettu empaattisuus, inhimillisyys, ystävällisyys ja tehokkuus. Viestintä, tiedonkulku ja ohjeiden antaminen nähtiin myös tärkeinä teemoina. Useissa vastauksissa nousi työyhteisön puolien pitäminen ja heidän mielipiteiden kuunteleminen tärkeiksi asioiksi, jolloin myös luodaan parempaa yhteistyötä, luottamusta ja yhteenkuuluvuutta. Eritoten analyysissä nousi kuuntelemisen, kohtaamisen, hyväksymisen taidot sekä kokonaisuudessaan hyvät tunnetaidot. Esimerkillä johtaminen koettiin tärkeäksi. Työarkeen toivottiin enemmän dialogisuuden periaatteiden ottamista käytäntöön.

Osallisuuden kokemuksen saaminen arvostuksena, luottamuksen osoituksena, yhdenvertaisuutena ja vaikutusmahdollisuutena omassa työyhteisössään ovat tärkeitä. Moniammatillisen yhteistyön merkitys ja sen hyödyntäminen nostettiin esiin, sillä yhteistyö kasvattaa ammatillisuutta, kollegiaalisuutta ja lisää yhteenkuuluvuutta. Vastavuoroisen dialogin mahdollistaminen isossa organisaatiossa on tärkeää, mutta se nähtiin myös haasteena. Keskustelun toivottiin olevan avointa, rakentavaa ja vastavuoroista. Useissa vastauksissa nousi esille myös se, että esihenkilön läsnäoloa ja helpompaa saavutettavuutta toivottiin enemmän. Aina ei tarvitse olla painavaa asiaa, vaan ajatusten ja mielipiteiden vaihdolle toivottiin aikaa. Riittävää ja oikea-aikaista informointia nostettiin myös tärkeäksi asiaksi.

Analyysissä tuli ilmi kiireettömyys, avoimuus, kuunteleminen, keskusteleminen niin, että jokaisen ääni ja mielipide tulisi kuuluviin. Työntekijöiden kuuleminen työhön liittyvistä asioista ja muutoksista nähtiin merkittävänä ja tärkeänä asiana, että työn tekeminen olisi mahdollisimman sujuvaa ja järkevää. Vastauksissa nousi esiin se, että tällä hetkellä työntekijöiden ajatuksia ei juurikaan kuunnella vaan päätökset ja muutokset tulevat ylhäältä päin melko nopeillakin aikatauluilla. Aitoa, kiireetöntä kohtaamista sekä nähdyksi ja kuuluksi tulemistä arvostettiin vastauksissa korkealle. Monissa vastauksissa nostettiin yhteisen tekemisen ja näkemisen arvo ja merkitys isoon rooliin. Myös työajan ulkopuolella tapahtuva monipuolinen tyhy-toiminta koettiin tärkeänä työhyvinvointia kohottavana tekijänä. Muutoinkin yhteistä tekemistä työhön tai vapaa-aikaan liittyen haluttiin lisää. Myös yhteisten pelisääntöjen noudattaminen koettiin tärkeänä, samat säännöt kaikille.

Koulutuksien merkitys ja niiden tarjoaminen, mahdollistaminen ja ennen kaikkea niihin kannustaminen koettiin tärkeiksi. Organisaatiolta tuleva tuki nähtiin isossa roolissa. Analyysissä nousi esille johtajien koulutukset omaan työhön ja dialogisen johtamisen harjoittamiseen. Johtamisen taidot ja ominaisuudet ovat laajat, ja osa liittyy merkittävästi persoonallisuuteen, osa osaamiseen ja henkilökemioilla on oma osansa. Dialogisen johtamisen ja dialogin harjoittelu ja mahdollistaminen vaatii aikaa, suunnitelmallisuutta ja halua muutokseen.

Vastauksissa tuli esille myös dialogisuuden harjoittelu ja työnohjaus. Useissa vastauksissa oli nostettu läsnäolon merkitys ja sen harjoittelu isoon rooliin. Lisäksi muutamissa vastauksissa oli virkistys- ja tyhjäpäivät nostettu esille. Yhteishengen luomisella on kuitenkin vaikutusta työhyvinvointiin ja vastavuoroiseen kommunikointiin yhteisen tavoitteen eteen. Pysähtyminen, kuunteleminen ja kiireen vähentäminen olivat myös teemoja, joita vastauksissa oli mainittu. Muutamissa vastauksissa oli mainittu myös se, että käytettäisiin sellaisia sanoja, joita jokainen ymmärtää, ettei tarvitse selittää, mitä mikäkin sana tarkoittaa. Suoraan puhuminen nousi myös esiin, asioita ei tarvitse hienostella.

9 TULOSTEN YHTEENVETO

Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena oli selvittää, miten dialoginen johtaminen näyttäytyy työntekijöille ja minkälainen merkitys dialogisella johtamisella on työhyvinvoinnille työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena on löytää keinoja kehittää sosiaali- ja terveystalouden dialogista johtamista kyselystä saatujen vastauksien avulla ja koostaa niistä kehittämisehdotuksia organisaatiolle mahdollista jatkokäyttöä varten. Tässä luvussa on esitelty tutkimuksellisen kehittämistyön keskeisimmät tulokset kehittämiskysymyksiin. Tutkimuksellisen kehittämistyön avulla etsittiin vastauksia kolmeen kehittämiskysymykseen, jotka olivat:

1. Miten dialogisuus ja dialoginen johtaminen toteutuvat sosiaali- ja terveystaloudella työntekijöiden näkökulmasta?
2. Minkälainen merkitys dialogisella johtamisella on työhyvinvoinnille?
3. Minkälaisilla toimenpiteillä dialogista johtamista ja työhyvinvointia voitaisiin parantaa?

Dialogisuus ja dialoginen johtaminen toteutuvat tällä hetkellä tutkimuksellisen kehittämistyön tulosten perusteella vaihtelevasti, koska vastaukset jakautuivat eri mielipiteisiin. Osa vastanneista olivat tyytyväisiä nykyiseen tilanteeseen, ja osa vastanneista koki tarvetta kehittää nykyistä toimintaa. Tutkimuksellisen kehittämistyön avulla saadusta aineistosta selvisi, että osalla säännölliset kohtaamiset ja palaverit toteutuivat hienosti. Työyhteisön sisäinen vuorovaikutus näyttäytyi säännöllisinä kohtaamisina esimerkiksi palaverien ja kokoontumisten muodossa, hyvänä tiedonkulkuna kasvokkain tai esimerkiksi sähköpostin välityksenä. Vuorovaikutus oli toimivaa, johdonmukaista ja turvallista. Yhteinen tekeminen ja kohtaamiset kohottivat, edistivät ja tukivat yhteisöllisyyden kokemusta. Analyysissa nousi esille myös se, ettei avoimuus, hyvä kommunikaatio, kohtaamiset ja palaverit aina toteudu toivotulla tavalla. Esihenkilöt ovat huonosti saatavilla, eikä palavereita järjestetä säännöllisesti. Analyysissa nousi esille työyhteisön sisäisen vuorovaikutuksen ja säännöllisten tapaamisten merkitys, jolloin dialogisuutta pääsisi harjoittamaan paremmin, kun ollaan kasvotusten.

Viestinvälitys toteutui lähinnä sähköpostin välityksellä tai ei ollenkaan. Yhteisöllisyyden kottamista kaivattiin eritoten säännöllisten kohtaamisten, palaverien ja muun yhteisen tekemisen muodossa. Aineistosta nousi myös se, että johtaminen koetaan toisinaan etäisenä ja vuorovaikutus on lähinnä puhelimitse tai sähköpostin avulla tapahtuvaa. Dialogisuuden huomioiminen ja mahdollistaminen koettiin tärkeäksi, koska näin kaikkien mielipiteet, huomiot, ajatukset ja kokemukset tulevat esille. Turvallisen tilan ja suhteiden luominen työyhteisössä nähtiin voimavarana. Aineistossa korostettiin palaverien tärkeyttä ja niiden säännöllisyyttä. Kehityskeskusteluita tai muita tilanteita toivottiin, jossa voisi keskustella esihenkilön kanssa rauhassa kahden kesken. Esihenkilön jalkautuminen säännöllisesti työyksiköihin nähtiin tärkeänä. Aineistosta nousi esille myös se, että tarvittaisiin enemmän aikaa ja rauhallisia kohtaamisia, joissa voisi vaihtaa ajatuksia ja mielipiteitä ajankohtaisista aiheista.

Dialogisen johtamisen merkitys työhyvinvoinnille koettiin merkitykselliseksi ja tärkeäksi. Merkityksellisyyden kokemukseen liitettiin kuulluksi ja nähdyksi tulemisen kokemus, joka kasvattaa merkittävästi työhyvinvointia ja jaksamista. Kuulluksi ja nähdyksi tulemisen kokemus on kaikkien etuoikeus, vastuu ja velvollisuus vastavuoroisessa kohtaamisessa, kommunikaatiossa ja dialogisuuden toteutumisessa. Kuunteleminen ja kuulluksi tulemisen kokemus eivät aina yhdisty, ja tällä on iso vaikutus. Kannustaminen, arvostus ja säännöllinen palautteen saaminen kasvattivat ammatillista kasvua ja kehitystä. Dialoginen johtamistapa koettiin hyvänä asiana työhyvinvointiin liittyen ja sen ylläpitäjänä. Työtehtävien jakaminen tasapuolisesti koettiin tärkeänä.

Luottamuksellinen ilmapiiri oli mainittu aineistossa useaan kertaan, ja työntekijät kokivat, että esihenkilön tulisi luottaa työntekijöihin enemmän. Riittävä, oikein ajoitettu ja tasapuolinen tiedonkulku nähtiin tärkeänä. Johdonmukaisuus, oikeudenmukaisuus ja tasavertaisuus koettiin suuriksi tekijöiksi työhyvinvoinnin tukemisessa. Aito läsnäolo ja osallistuminen yhteiseen tekemiseen on tärkeää. Lisäksi esihenkilön oma esimerkki, kannustus ja osallistaminen koettiin positiivisena. Säännöllisiä tapaamista työyhteisön kesken sekä kahdestaan esihenkilön kanssa toivottiin lisää. Näin saavutettaisiin myös mahdollisuus dialogiin niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. Työntekijöiden henkilökohtaisia taitoja ja

osaamisia ja annettaisiin enemmän mahdollisuuksia niiden hyödyntämiseen. Muiden kunnioittaminen ja tukeminen sekä koko työyhteisön kannustaminen koettiin tärkeänä. Riittävän ja huolellisen perehdyttämisen merkitys myös korostui vastauksissa.

Dialogisen johtamisen parantamiseen ja kehittämiseen vaikuttaa olennaisena osana dialogia edistävät johtamisen ominaisuudet. Näitä ominaisuuksia on kunnioittaminen, arvostaminen, oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus ja tasavertaisuus. Myös vuorovaikutus- ja tunnetaidot koettiin tärkeiksi johtamisen ominaisuuksiksi. Säännöllinen palautteen ja kiitoksen antaminen kannustaa työntekijää tekemään parhaansa. Hyvä tiedonkulku, ohjaaminen, jämäkkyys ja johdonmukaisuus nousivat merkittävään rooliin. Dialoginen johtaminen sisältää myös työntekijöiden tuntemista ja heidän vahvuuksien hyödyntämistä. Esihenkilön hyvä saavutettavuus, yhteydenpito ja säännölliset kohtaamiset koettiin tärkeiksi.

Osallisuuden kokemuksen saaminen parantaa yhteenkuuluvuuden tuntemista. Osallisuuden kokemuksen parantamiseen vaikuttaa arvostuksen ja luottamuksen saaminen sekä yhdenvertaisuuden tunne. Analyysistä nousi yhteisen tekemisen mahdollistaminen ja sen merkitys, etenkin yhteisöllisyyden merkitys. Vastavuoroisen dialogin mahdollistaminen isossa organisaatiossa on tärkeää, mutta se nähtiin myös haasteena. Keskustelun toivottiin olevan avointa, rakentavaa ja vastavuoroista.

Esihenkilöille toivottiin erilaisia koulutuksia omaan työhön dialogiseen johtamiseen liittyen. Lisäksi säännöllisten kohtaamisten avulla dialogisuutta pystytään paremmin harjoittamaan, ja näin saataisiin paremmin kaikkien ääni ja mielipiteet kuuluviin. Organisaatiolta tuleva tuki nähtiin isossa roolissa. Johtaminen muuttuu koko ajan, joten uusia, erilaisia innovaatioita on hyvä harjoitella ja ottaa käyttöön. Dialogisen johtamisen ja dialogin harjoittaminen ja mahdollistaminen vaatii aikaa, suunnitelmallisuutta ja halua muutokseen.

10 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tulosten perusteella voidaan todeta, että dialogisuuden ja dialogisen johtamisen periaatteita ei voi koskaan olla liikaa. Osittain dialogisuus toteutuu hyvin, mutta siinä on myös parantamisen ja kehittämisen varaa. Tilanteissa, jossa dialogisuutta ei juurikaan ole voi johtua esimerkiksi kiireestä tai siitä, ettei dialogisuuden periaatteet ole tuttuja. Isaacs (2001, s. 98, 122, 144, 167) toteaa, että dialogi on enemmän kuin tavallinen keskustelu. Dialogisuus jaotellaan neljään vaiheeseen. Nämä vaiheet ovat kuunteleminen, suora puhe, kunnioittaminen, hidastaminen tai odottaminen. Dialogi kehittää syvällistä kuuntelemisen taitoa ja kykyä ottaa toisen sanominen vastaan ja hyväksyä ne.

Loppela (2019, s. 2) toteaa artikkelissaan, että dialogisuuden merkittävimpiä tarkoituksia on ymmärtää toisten näkökantoja ja uusia vaihtoehtoja yhä paremmin. Lisäksi dialogisuus opettaa tekemään erilaisia valintoja persoonallisesti yhdistelemällä eri ajatuksia ja arvoja. Dialogisuus parantaa keskustelijoiden molemminpuolista kunnioitusta, tasavertaisuutta ja arvostusta. Hyvän dialogin onnistumisen edellytyksenä on molemminpuolinen avoimuus, tasa-arvoisuus, luottamus ja jokaisen dialogiin osallistuvan mielipiteiden ja kokemusten kuunteleminen.

Jokaisen etuoikeus on tulla kuulluksi ja nähdyksi, niin työelämässä kuin vapaa-ajallakin. Näihin seikkoihin tulisikin kiinnittää yhä enemmän huomiota nopeasti muuttavassa työelämässä sosiaali- ja terveysalalla. Tälläkin hetkellä monissa organisaatioissa on meneillään yhteistoimintaneuvottelut tai muutoin säästötalkoot, joten ammattitaitoinen ja hyvinvoiva henkilöstö on avainasemassa toiminnan kannalta ja ylipäätään sen, että palveluita voidaan tarjota jatkossakin kaikille niitä tarvitseville. Räsänen (2024, s. 8) toteaa väitöskirjassaan, että esihenkilöasemassa työskentelevät kokevat paineita johtamistyössä voimavarojen ja tuen puutteena. Usein paineita lisää talouteen liittyvät seikat, kovat säästövaatimukset ja resurssien riittävyys.

Tuloksissa nähtiin, että säännölliset tapaamiset toteutuivat osittain erinomaisesti ja tästä oltiin hyvillä mielin. Säännönmukaiset tapaamiset loivat hyvää yhteistyötä, työhyvinvointia ja näissä tilanteissa ajatusten vaihto onnistui hyvin. Säännöllisiä tapaamisia esimerkiksi palavereiden, kehityskeskusteluiden tai muun yhteisen tekemisen muodossa toivottiin myös lisää. Näissä tilanteissa jokaisella tulisi olla mahdollisuus vuorovaikutukseen ja siihen, että jokainen saisi sanoa ääneen omia ajatuksia ja mielipiteitään. Tämä kasvattaisi yhteistyöhenkeä, yhteenkuuluvuutta sekä luottamusta. Esihenkilön omalla esimerkillä on suuri vaikutus työyhteisöön, helppo saavutettavuus ja dialogin mahdollistaminen luo entistä parempaa työhyvinvointia. Räsänen (2022, s. 47) kertoo väitöskirjassaan, että onnistuneella lähijohtamisella voidaan tukea ennen kaikkea henkilöstön työhyvinvointia, mutta myös koko organisaation toimintaa ja suorituskykyä. Onnistunut lähijohtaminen edellyttää suunnitelmallisuutta ja kehittämismyönteisyyttä sekä ylemmän johdon tukea.

Tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksissa mainittiin dialogisen johtamisen ominaisuudet ja niiden merkitys esihenkilötyössä. Erityisesti kunnioitus, arvostus, reiluus, jämäkkyys, kuunteleminen ja vuorovaikutustaidot koettiin merkittäväksi. Apua tulisi antaa, kun sitä pyydetään. Lisäksi tärkeitä ominaisuuksia olivat oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus, tasavertaisuus ja positiivisen palautteen antaminen. Dialoginen johtaminen sisältää myös työntekijöiden tuntemista ja heidän vahvuuksien hyödyntämistä. Harmoinen ym. (2014, s. 37–38) toteavat, että eettinen johtaminen, osaamisen johtaminen ja työhyvinvoinnin johtaminen ovat osa arvostavan johtamisen kokonaisuutta. Eettinen johtaminen voidaan ajatella myös oikeudenmukaiseksi johtamistavaksi. Tämä pitää sisällään vastuunkantamisen, luottamuksen, tasavertaisuuden ja puolueettomuuden sekä avoimen ja totuudenmukaisen tiedonkulun.

Räsänen (2024, s. 8) jatkaa, että tärkeissä rooleissa osaamisalueella ovat myös yhteisöllinen osaaminen ja dialoginen vuorovaikutus. Merkittävimmissä roolissa johtamisosaamisessa ovat luottamus, arvostus, läsnäolo, oikeudenmukaisuus sekä tuen ja palautteen saaminen. Eskilsson ym. (2021, s. 264) mainitsevat tutkimusartikkelissaan, että merkityksellisimpiä, arvostetuimpia ja tärkeimpiä ominaisuuksia esihenkilölle ovat oikeudenmukaisuus sekä tuen ja arvostuksen antaminen. Näiden ominaisuuksien avulla saadaan useimmiten hyvä, vastavuoroinen ja dialoginen johtamistapa parhaiten esille.

Syvänen ym. (2015, s. 15–17) toteavat, että dialogisuus liitetään vahvasti työelämän kehittämiseen ja johtamiseen. Dialoginen johtaminen vaatii kaikilta työyhteisön jäseniltä dialogisuustaitoja. Dialogeja voidaan pitää tuloksen, työhyvinvoinnin ja innovoinnin perustuksina. Tutkimuksellisen kehittämistyön tulokset osoittavat, että dialogisuus ei aina toteudu toivotulla tavalla. Toteutuessaan dialogisuus on hedelmällistä, vuorovaikutteista ja eteenpäin johdattavaa. Dialogisen johtamisen tavoite on antaa enemmän tilaa vastavuoroiselle keskustelulle, eri mielipiteille sekä lisätä luottamusta (Terveystieteiden tutkimuskeskus (THL), 2023).

Tutkimuksellisen kehittämistyön tulosten mukaan esihenkilöille voisi suunnitella ja tarjota erilaisia koulutuksia, joissa dialogisuuden periaatteita ja dialogista johtamista pääsisi harjoittelemaan. Tulee kuitenkin huomioida nopeasti muuttuva työelämä sekä taloudellinen tilanne. Suurempaa kokonaisuutta tarkasteltaessa painopisteenä tulisi kuitenkin olla hyvinvoiva ja ammattitaitoinen henkilöstö ja esihenkilötyötä tekevät. Hyvinvoiva henkilöstö on kuitenkin sitoutuneempia organisaatioon, työhön ja sen kehittämiseen. Lisäksi työn järkevä organisointi, vastuiden jakaminen, erilaisen osaamisen hyödyntäminen tukevat työssä jakamista ja työhyvinvointia.

11 POHDINTA

Tutkimuksellisen kehittämistyön aiheen valinta osoittautui ajankohtaiseksi ja tärkeäksi, koska sosiaali- ja terveysalalla muutoksia tulee muutosten perään. Kohtaamiset ja hyvä tiedonkulku ovat merkittävässä roolissa tämän päivän nopeasti muuttuvassa työelämässä. Onkin ollut harmillista huomata, ettei se aina toteudu toivotulla tavalla. Koen, että etenkin kokemus kuulluksi ja nähdyksi tulemisesta on tärkeää, inhimillistä ja hyvin arvokasta tänä päivänä. Tutkimuksellinen kehittämistyö kokonaisuudessaan oli monivaiheinen ja ajanjaksole ajateltuna suhteellisen pitkä prosessi. Tutkimuksellisen kehittämistyön, muiden opintojen, työelämän ja vapaa-ajan yhdistäminen tuotti ajoittain haasteita, mutta mielekäs aihe ja sen ympärillä olevat ilmiöt pitivät hyvin otteessaan. Huolellisesti tehty tutkimussuunnitelma tutkimuksellisen kehittämistyön alussa auttoi etenemään suunnitelmallisesti koko prosessin ajan. Oli ilo huomata, että jo alussa tehty alustava suunnitelma tutkimuksellisesta kehittämistyöstä ja sen etenemisestä piti melko hyvin paikkansa loppuun asti.

Valitun aiheen ympäriltä löytyi monipuolisesti erilaisia lähteitä, joten tutkimuksellisen kehittämistyön teoreettisen viitekehyksen eteneminen lähti sujuvasti käyntiin. Koin tärkeäksi etsiä monipuolisia ja erilaisia lähteitä työhön, että saan mahdollisimman monipuolisen kokonin ja erilaisia näkökulmia aiheeseen liittyen. Perusteellinen perehtyminen tutkittuun aiheeseen auttoi tutkimuksellisen kehittämistyön tekemisessä ja raportin kokoamisessa. Tutkimuksellisen kehittämistyön ohjaavalta opettajalta sain myös tukea ja ajatuksia prosessin aikana. Koin kuitenkin tärkeäksi sen, että haluan edetä suunnitelmallisesti ja itsenäisesti työssäni eteenpäin. Tieto siitä, että tukea ja ohjausta on saatavilla, auttoi minua prosessissa eteenpäin. Lähipiiriltäni sain myös arvokasta tukea ja apua prosessin eri vaiheissa, ja erityisesti tutkimuksellisen kehittämistyön viimeistelyvaiheessa.

Tutkimuksellisen kehittämistyön tulokset antoivat monipuolisen kuvan tämänhetkisestä tilanteesta dialogisuuteen ja dialogiseen johtamiseen liittyen ja siihen, mikä ymmärrys työntekijöillä on tutkitusta aiheesta. Koen, että sain aineistosta kehittämiskysymyksiini hyvin vastauksia, joten siihen olen tyytyväinen. Tutkimuksellisen kehittämistyön tulokset nojasivat osittain hyvin teoriaan niiltä osin, kun dialogisuus ja dialoginen johtaminen toteutuivat

ansiokkaasti. Työntekijöiden ajatukset hyvän johtamisen maamerkeistä osuivat myös hyvin teoreettisen viitekehyksen kanssa yhteen.

Tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksia peilattaessa teoreettiseen viitekehykseen huomataan, että kehitettävää edelleen on. Tämän osasin myös arvata ennakkoon, koska tämän ajan työelämä ja suuret organisaatiomuutokset ovat tuoneet runsaasti haasteita, hidasteita ja uuden opettelua eteen. Koen kuitenkin, että mahdollisuus muutokseen ja kehittämiseen on aina olemassa, johon on tärkeää tarttua ja ennen kaikkea huomioida se. Kiireen varjoon ei voi aina nojautua, vaan halu muutokseen tulisi olla aina mielessä. Hyvinvoivalla, kehittämismyönteisellä ja yhteen hiileen puhaltavalla henkilöstöllä ja johtoportaalla on paras mahdollisuus onnistua ja kehittyä yhä paremmaksi – yhteistyöllä.

11.1 Tutkimuksellisen kehittämistyön eettisyyden ja luotettavuuden arviointi

Tutkimuksellisen kehittämistyön eettisyys ja luotettavuus toteutuivat suunnitelman mukaisesti. Kysely välittyi Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueella Seinäjoen sote-keskuksen lähiterveyspalveluiden ja perheidenpalveluiden 120 työntekijälle. Kyselyyn saatiin 34 vastausta, joten kyselyn vastausprosentti oli 28 %. Tutkimuksellisen kehittämistyöprosessin aikana koin epävarmuutta siitä, onko kyselyni vastausprosentti riittävä. Sain kuitenkin ohjaavalta opettajaltani tukea siihen, että laadullisessa tutkimusmenetelmässä aineiston koolla ei ole niin suurta merkitystä kuin sillä, että saataisiin mahdollisimman laadukkaita vastauksia kasaan. Olin kuitenkin hyvin tyytyväinen saamaani laadulliseen aineistoon. Aineisto oli erittäin hyvä ja monipuolinen. Kyselyyn vastanneet olivat nähneet vaivaa vastauksia kirjoittaessa, mistä olin hyvin iloinen ja kiitollinen. Laadullisista vastauksista näki myös sen, että kysymykset oli ymmärretty oikein ja tarkoituksenmukaisesti. Laadullisen aineiston perusteella tutkimuksellisen kehittämistyön aihe oli ajankohtainen ja herätti runsaasti ajatuksia ja mielenkiintoa.

Kyselyn valmistuttua selvitin yhteistyötahoni käytänteet, millä tavoin voin välittää kyselyäni eteenpäin. Sain tietooni, että saatekirje ja kysely tulisi välittää valittujen toimialueiden esihenkilöille, ja he välittäisivät kyselyäni edelleen eteenpäin omille työntekijöilleen. Tämän

tiedon saatuani olin hieman pettynyt, koska koin, että henkilökohtaisesti lähetetty kysely olisi tehokkaampaa suoraan niille työntekijöille, joille toivoin kyselyn kohdistuvan. Ajattelin, että tällöin pyyntö kyselyyn vastaamisesta olisi ikään kuin henkilökohtaisempi, eikä niin helposti uppoaisi sähköpostivirtaan. Onnekseni ensimmäisiä vastauksia kyselyyni alkoi tulla melko nopealla aikataululla, joten sain varmistuksen, että kysely oli löytänyt tiensä perille. Pohdin myös tässä kohtaa, että olisinko voinut saada suuremman vastausprosentin kyselyyni, jos olisin voinut lähettää kyselyn itse suoraan työntekijöille.

Tutkimuksellisen kehittämistyön luotettavuuden arviointi otettiin huomioon jo lähdemateriaalia etsittäessä. Pääpaino lähteissä oli se, että ne olisivat mahdollisimmat tuoreita, tutkituun tietoon nojaavia ja aiheeseen hyvin soveltuvia. Valittu tutkimusmenetelmä johdatti ja auttoi lähteiden etsimisessä ja niiden arvioinnissa. Tutkimukselliseen kehittämistyöhön valikoitui myös hieman vanhempia lähteitä, mutta niiden käyttö ja sisältö arvioitiin tarkoin ennen niiden hyödyntämistä. Näiden lähteiden kohdalla asiasisältö oli aiheeseen erinomaisesti soveltuva tai muutoin klassisiin teoksiin lukeutuva. Tutkimuksellisen kehittämistyön lähteissä hyödynnettiin kotimaisia ja kansainvälisiä lähteitä.

11.2 Kehittämisen- ja toimenpide-ehdotukset

Tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksista nousi toive palaverikulttuurin parantamisesta siten, että saavutettaisiin säännöllisesti tilanteita, joissa voisi kohdata ja tulla kohdatuksi. Osittain se jo toimii, mutta säännöllisillä kohtaamisilla parannettaisiin myös dialogisuutta ja dialogista johtamista. Dialoginen johtamistapa ei myöskään aina toteutunut, joten sen ympärille olisi tärkeää kehittää esimerkiksi koulutuksia tai muita tilaisuuksia, jossa dialogisuutta ja dialogisen johtamisen tapoja voisi harjoitella. Yhteiset suunnittelu- ja kehittämissäivät voisivat olla mainio tapa kehittää toimintaa ja pohtia uusia suuntaviivoja toiminnalle. Näin kaikilla olisi mahdollisuus osallistua yhteiseen tekemiseen ja kehittämiseen. Yhteiskäytävyyttä ja me-henkeä saataisiin näin myös kohennettua yhä enemmän.

Organisaatio voisi myös laatia palaverikulttuurin pelisäännöt, jotka jalkautuisivat jokaiseen yksikköön. Tällä tavoin jokaisen organisaatioon kuuluvan yksikön tulisi sitoutua

järjestämään säännönmukaiset palaverit tai muut kohtaamiset, jonne jokainen henkilöstöön kuuluva saisi ja pääsisi osallistumaan. Tärkeää olisi huomioida se, että palaverit järjestettäisiin säännöllisesti niin, että jokainen työntekijä voisi sen mahdollistaa omaan työhönsä. Palavereista tulisi aina laatia myös pöytäkirja, joka julkaistaisiin sellaiseen paikkaan, josta kaikki sen näkisivät, myös sellaiset henkilöt, jotka eivät päässeet osallistumaan. Tällä tavoin varmistettaisiin sujuva ja jatkuva tiedonkulku. Tiedonkulun välineiksi voisi myös laajentaa enemmän sähköpostin lisäksi muitakin keinoja helpomman saavutettavuuden vuoksi. Tiedonkulun keinoja voisi olla säännöllisesti päivitettävä yhteinen tiedostokansio, jonne viedään kaikki ohjeet, infot ja muut tärkeät dokumentit. Lisäksi Teamsin kanavia ja tiimejä voisi hyödyntää enemmän tiedon jakamisessa.

Tutkimuksellisen kehittämistyön avulla saatuja toimenpide-ehdotuksia voi jatkossa hyödyntää esimerkiksi niin, että ne jalkautettaisiin eri toimialueille ja yksiköihin heidän omiin palavereihinsa tai kehittämispäiviin. Aiheesta olisi ennen kaikkea tärkeää puhua avoimesti ja harjoitella dialogisuutta ja dialogista johtamista. Avoimempi organisaatio- ja palaverikulttuuri kehittäisivät koko organisaatiota paremmaksi, ja näin ollen sillä olisi positiivinen vaikutus myös työhyvinvointiin.

11.3 Jatkotutkimusaiheet

Jatkotutkimusaiheeksi voisi miettiä saman tutkimuksellisen kehittämistyön tekemistä esihenkilötyötä tekeville ja heidän näkökulmastaan aiheeseen liittyen. Miten esihenkilötyötä tekevä kokee dialogisuuden ja dialogisen johtamisen? Dialoginen johtaminen vaatii osaamista ja aikaa, joten olisi mielenkiintoista kuulla esihenkilöroolissa olevan ajatuksia ja kokemuksia aiheesta. Tutkimuksellisen kehittämistyön voisi toteuttaa esimerkiksi niin, että tehtäisiin alkuhaastattelu esihenkilölle ja tämän jälkeen olisi jonkinlainen koulutus tai kurssi dialogisuuteen ja dialogiseen johtamiseen liittyen. Koulutuskokonaisuuden jälkeen esihenkilön tulisi toteuttaa harjoitteita käytännön työssään ja koostaa niistä oppimispäiväkirjaa tai muutoin raportoida harjoitteet ja omat kokemukset ja opit. Näiden jälkeen tehtäisiin uusi haastattelu ja pohdittaisiin, minkälainen merkitys dialogisella johtamisella oli jo esihenkilötyötä tekevän mielestä ja oliko dialogisuudesta hyötyä ja apua omassa työssä.

LÄHTEET

Adeptus. (14.12.2021). *Tunneäly johtamisessa* [video]. YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=DIXMsfAdePo>

Airaksinen, J., Alastalo, M., & Vuori, J. (2021). *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampereen yliopisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/>

Amestoy, S. C., Backes, V. M. S., Thofehrn, M. B., Martini, J. G., Meirelles, B. H. S., & Trindade, L. L. (2014). Dialogic leadership: Strategies for application in the hospital environment. *Invest Educ Enferm*, 32(1), 119–127.
<https://doi.org/10.17533/udea.iee.v32n1a14>

Amestoy S. C., Oliveira A. F. L., Thofehrn M. B., Trindade L. L., Santos B. P., & Bao A. C. P. (2017). Contributions of Paulo Freire to understanding the dialogic leadership exercise of nurses in the hospital setting. *Revista gaúcha de enfermagem*, 38(1), artikkeli e64764. <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2017.01.64764>

Aura, O., & Ahonen, G. (2016). *Strategisen hyvinvoinnin johtaminen*. Talentum Pro.

Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A., & Kääriäinen, M. (2022). Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede*, 34(4), 215–225. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe202301203939>

Esimiesakatemia. (7.8.2024). *Mikä on hyvän johtamisen merkitys työyhteisössä?*
<https://www.esimiesakatemia.fi/uncategorized/mika-on-hyvan-johtamisen-merkitys-tyoyhteisossa/>

Eskilsson, T., Norlund, S., Lehti, A., & Wiklund, M. (2021). Enhanced Capacity to Act: Managers' Perspectives When Participating in a Dialogue-Based Workplace Intervention for Employee Return to Work. *Journal of occupational rehabilitation*, 31(2), 263–274. <https://doi.org/10.1007/s10926-020-09914-x>

Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialue. (i.a.). *Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueen yleisesittely*.
https://www.hyvaep.fi/uploads/2024/10/hva_esittelydiat_2024.pdf

Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialue. (21.11.2022). *Hyvinvointialue- ja palvelustrategia*.
https://www.hyvaep.fi/uploads/2022/12/etela-pohjanmaan-hyvinvointialue-ja-palvelustrategia_valtuuston-hyvaksyma-21.11.2022-148.pdf

- Fotiadis, A., Abdulrahman, K., & Spyridou, A. (2019). The Mediating Roles of Psychological Autonomy, Competence and Relatedness on Work-Life Balance and Well-Being. *Frontiers in psychology*, 10, artikkeli 1267. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01267>
- Fredriksson, M., & Saarivirta, T. (2015). Johtaminen eilen ja tänään—johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 17(1), 7–20. <https://journal.fi/akakk/article/view/90152/49325>
- Gulzar, S., Ghauri, S., Abbas, Z., Hussain, K., & Bashiru Jibril, A. (2020). Antecedents of employee wellbeing in the banking sector: The moderating role of working environment. *Problems and perspectives in management*, 18(4), 448–460. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(4\).2020.36](https://doi.org/10.21511/ppm.18(4).2020.36)
- Hakala, J. T., & Gaudeamus oy. (2024). *Laadullisen tutkimuksen ABC: Menetelmäopas opinnäytteen tekijälle*. Gaudeamus.
- Halonen, J. I., Atkins, S., Hakulinen, H., Pesonen, S., & Uitti, J. (2017). Collaboration between employers and occupational health service providers: A systematic review of key characteristics. *BMC public health*, 17(1), 4–9. <https://doi.org/10.1186/s12889-016-3924-x>
- Harmoinen, M. (2014). *Arvostava johtaminen terveydenhuollossa*. [väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Tampere University Press. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9668-4>
- Harmoinen, M., Niiranen, V., Helminen, M., & Suominen, T. (2014). Arvostava johtaminen terveydenhuoltoalan henkilökunnan ja johtajien näkökulmasta. *Tutkiva hoitotyö*, 12(2), 36–47.
- Herttuala, N. (2023). *Työhyvinvointi ja sen määrittäjät sosiaali- ja terveydenhuollon johtajilla*. [väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Punamusta Oy. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-3084-2>
- Isaacs, W. (2001). *Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito: Uraauurtava lähestyminen liike-elämän viestintään*. Kauppakaari.
- Isotalus, P., & Rajalahti, H. (2017). *Vuorovaikutus johtajan työssä*. Alma Talent.
- Jabe, M. (2017). *Erilaisten ihmisten johtaminen*. Kauppakamari.

Jyväskylän yliopisto. (i.a.-a). *Määrällinen analyysi*.

<https://sites.app.jyu.fi/mehu/fi/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/maarallinen-analyysi>

Jyväskylän yliopisto. (i.a.-b). *Määrällinen tutkimus*.

<https://sites.app.jyu.fi/mehu/fi/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>

Jänismäki, S., Vähätalo, M., Laiho, M., Siivonen, S., Suomi, K., Hautaniemi, R., Sillanpää, M-R., Huhtasalo, J., & Määttä, J. (2018). *Asiantuntijoiden johtaminen - tietoa ja taktiikkaa*. Turun yliopiston kauppakorkeakoulun Porin yksikkö.

Järvinen, K. (2014). *Työn mielekkyyden johtaminen: Käytännön opas*. Talentum.

Kanste, O., Kääriäinen, M., Mikkonen, K., Elo, S., Kaakinen, P., Oikarinen, A., Siira, H., Pöikki, T. (2022). Sisällönanalyysin käyttö suomalaisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa: Dokumenttianalyysi *Hoitotiede*-lehdessä julkaistusta artikkelista vuosilta 2010–2021. *Hoitotiede*, 34(4), 241–255. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe202301203960>

Kauhanen, J. (2016). *Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: Kehittämisohjelman laatiminen*. Kauppakamari.

Kauhanen, J. (2018). *Esimies tuottavuuden kehittäjänä*. Kauppakamari.

Kempainen, E., Kuha, S., Koskenranta, M., Mikkonen, K., & Kanste, O. (2024). Hoitotyön lähiesihenkilöiden kokemuksia tunneälyjohtamisesta sosiaali- ja terveysalan monikulttuurisissa työyhteisöissä. *Hoitotiede*, 36(4), 350–367. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:oulu-202501221290>

Kolari, P. (2010). *Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa*. [väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Tampere University Press. <https://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8039-3>

Laulainen, S., Zitting, J., & Niiranen, V. (2020). Henkilöstön ja johtajien osaamisvaatimukset integroituvissa palveluissa. Teoksessa A. Hujala, & H. Taskinen (toim.), *Uudistuva sosiaali- ja terveysala*. (s. 151–178). Tampere University Press. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-359-022-9>

Loppela, K. (7.11.2019). *Dialoginen kehittäminen työyhteisöjen arjessa: SoteDialogit muutoksessa - johtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus -hanke (ESR, STM 2019-2021)*. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2019112744514>

- Luukka, P. (2019). *Yrityskulttuuri on kuningas: Mikä, miksi, miten?* Alma Talent.
- Manka, M., & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Talentum Pro.
- Mäntynen, R., Vehviläinen-Julkunen, K., Miettinen, M., & Kvist, T. (2015). Mitä potilaiden arvioinnit hoidon laadusta ja hoitohenkilökunnan arvioinnit työtyytyväisyydestä ja johtamisesta kertovat erikoissairaanhoidon erinomaisuudesta? *Hoitotiede*, 27(1), 18–30. <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128320>
- Nummi, Eeva. (2023). *Dialogi ja inhimillisesti kestävä organisaatio: Autoetnografinen toimintatutkimus dialogisen toimintakulttuurin kehittämisestä*. [väitöskirja, Turun yliopisto]. Painosalama. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-9456-4>
- Opetushallitus. (i.a.). *Dialogi ja dialogisuus*. <https://www.oph.fi/fi/opettajat-ja-kasvattajat/dialogi-ja-dialogisuus>
- Piippo, S., Syvänen, S., & Kolehmainen, R. (2022). *Dialoginen toimintapa: SoteDialogit-hankkeen kehittämisopas työyhteisöille*. (Työraportteja 114/2022 Working Papers). Tampereen Yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-2637-1>
- Puusa, A., & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Räsänen, M. (2022). *Dialoginen johtaminen lähijohtamisen kompetenssien kehittäjänä terveydenhuollossa*. [väitöskirja, Tampereen yliopisto]. PunaMusta Oy. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-2466-7>
- Räsänen, T. (2024). *Lähijohtajan johtamispaine, osaaminen ja selviytymiskeinot: Muutosjohtamista hallinnollisten ja dialogisten jännitteiden keskellä sosiaali- ja terveydenalan rakennemuutoksessa*. [väitöskirja, Itä-Suomen yliopisto]. Punamusta Oy. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-5147-2>
- Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö (STM). (i.a.). *Työhyvinvointi*. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>
- Syvänen, S., Kasvio, A., Loppela, K., Lundell, S., Tappura, S., & Tikkamäki, K. (2012). *Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä: Tutkimusohjelman teoreettiset lähtökohdat, tutkimuskysymykset ja toteutus*. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-185-7>
- Syvänen, S., Loppela, K. & Tikkamäki, K. (2019). *Dialogisella kehittämisellä tuloksellisuutta, työelämän laatua ja uudistumista*. Tampere University Press. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2019121247815>

- Syvänen, S., Tikkämäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A., & Toikko, T. (2015). *Dialoginen johtaminen: Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen*. Tampere University Press.
- Syvänen, S., Tikkämäki, K., Tappura, S. & Loppela K. (2014). *Dialogic leadership of creativity: Path to Innovations, Quality of working life and Performance*. https://www.researchgate.net/publication/273315822_Dialogic_leadership_of_creativity_Resource_for_innovations_sustainable_working_life_and_performance.
- Syvänen, S. & Toivonen, S. (2022). *Sotehelmiä hyvinvointialueiden johtamisen ja kehittämisen tueksi*. Idearäätäli Oy. <https://www.sotehelmet.fi/wp-content/uploads/2022/11/Sotehelmet.pdf>
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL). (7.12.2023). *Dialoginen johtaminen*. Haettu 19.2.2024, <https://thl.fi/aiheet/lapset-nuoret-ja-perheet/kehittyvat-kaytannot/dialogiset-toimintavat/dialoginen-johtaminen>
- Tietoarkisto. (i.a.). *Kyselylomakkeen laatiminen*. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/kyselylomake/laatiminen/>
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). (2019). *Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa: Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019*. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). (2023). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittelyminen Suomessa: Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023*. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf
- Työterveyslaitos (TTL). (i.a.). *Hyvä johtaminen on tietoinen valinta*. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/hyva-johtaminen-on-tietoinen-valinta>
- Toikko, T., & Rantanen, T. (2009). *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon*. Tampere University Press. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-7732-4>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2024). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.

van Loon, R., & van Dijk, G. (2015). Dialogical Leadership: Dialogue as Condition Zero. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 12(3), 62–75.

Viitala, R., & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Edita.

Vilka, H., & Mankki, V. (2024). *Johdatus monimenetelmätutkimukseen*. Santalahti-kustannus.

Vilka, H. (2015). *Tutki ja kehitä* (4. p.). PS-kustannus.

Vilka, H. (2021a). *Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin*. PS-kustannus.

Vilka, H. (2021b). *Tutki ja kehitä* (5. p.). PS-kustannus.

LIITTEET

Liite 1. Saatekirje

Liite 2. Kyselylomake

Liite 3. Esimerkki sisällönanalyysistä

Liite 1. Saatekirje

Hei,

opiskelen Seinäjoen ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveystieteiden ylempää ammattikorkeakoulututkintoa, tutkinto-ohjelmani on kehittäminen ja johtaminen. Tämä kysely on osa opintojani liittyen tutkimukselliseen kehittämistyöhön. Tutkimuksellisen kehittämistyöni aiheena on dialogisen johtamisen merkitys työhyvinvoinnille työntekijöiden näkökulmasta.

Dialogisen johtamisen tavoitteena on saada työyhteisön jäsenten ääni kuuluviin, antaa kokemus kuulluksi tulemisesta ja tunne osallistumisesta yhteiseen prosessiin. Dialogisen johtamisen tavoite on luoda innostava ja turvallinen ilmapiiri jokaiselle yhteisöön kuuluvalle. Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää, miten dialoginen johtaminen näyttäytyy työntekijöille ja minkälainen merkitys dialogisella johtamisella on työhyvinvoinnille työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksellisen kehittämistyöni tavoitteena on löytää keinoja kehittää sosiaali- ja terveystieteiden dialogista johtamista kyselystä saatujen vastauksien avulla ja koostaa niistä toimenpide-ehdotuksia organisaatiolle mahdollista jatkokäyttöä varten.

Kyselyn toteuttamiseen on saatu tutkimuslupa Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueelta. Kyselyn toteuttamisessa ei kerätä henkilötietoja. Tutkimusaineistoa tullaan käsittelemään luottamuksellisesti ja yksityisyyden suojaa koskevaa lainsäädäntöä noudattaen. Tutkimuksellisen kehittämistyön valmistumisen jälkeen kerätty aineisto hävitetään asianmukaisella tavalla. Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista ja se toteutetaan nimettömästi. Kyselyyn vastaaminen kestää noin 15 minuuttia. Kyselyn vastausaika on 4.–30.9.2024.

Tästä pääset kyselyyn linkin tai QR-koodin kautta:

<https://link.webpolsurveys.com/S/236A7A106378961F>



Suuri kiitos, jos voit käyttää hetken kallista aikaasi tämän kyselyn vastaamiseen. Jokainen vastaus on tosi tärkeä ja auttaa minua työssäni eteenpäin 😊

Ystävällisin terveisin

Elina Jaatinen
Terveystieteiden
Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialue
elina.jaatinen@hyvaep.fi

Liite 2. Kyselylomake

Tämä kysely on osa tutkimuksellista kehittämistyötäni, joka liittyy ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opintoihini. Tutkimuksellisen kehittämistyöni aiheena on dialogisen johtamisen merkitys työhyvinvoinnille työntekijöiden näkökulmasta. Dialogisen johtamisen tavoitteena on saada työyhteisön jäsenten ääni kuuluviin, antaa kokemus kuulluksi tulemisesta ja tunne osallistumisesta yhteiseen prosessiin. Dialogisen johtamisen tavoite on luoda innostava ja turvallinen ilmapiiri jokaiselle yhteisöön kuuluvalle. Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää, miten dialoginen johtaminen näytetään työntekijöille ja minkälainen merkitys dialogisella johtamisella on työhyvinvoinnille työntekijöiden näkökulmasta.

1. Ikä: *

- 20–29 vuotta
- 30–39 vuotta
- 40–49 vuotta
- 50–59 vuotta
- 60 vuotta tai yli

2. Kuinka kauan olet työskennellyt sosiaali- ja terveysalalla? *

- 1–6 vuotta
- 7–12 vuotta
- 13–18 vuotta
- 19–24 vuotta
- Yli 25 vuotta

Dialogisuus

Dialogi on enemmän kuin tavallinen keskustelu. Dialogisuus aktivoi työyhteisöjen jäseniä keskustelemaan enemmän keskenään. Dialogin kautta opitaan tuntemaan toisia paremmin ja tutustuaan heidän työhönsä ja tapoihinsa. Aito dialogi tarkoittaa sitä, että kaikki osapuolet tulevat kuulluksi ja kuuntelevat toisiaan, puhuvat suoraan, avoimesti, rehellisesti, kunnioittavat ja arvostavat itseään ja muita sekä odottavat eli pohtivat rauhassa erilaisia vaihtoehtoja. Odottaminen tarkoittaa myös uusien näkökulmien pohtimista, omien tulkintojen ja mielipiteiden ilmaisemisen hidastamista ja tarpeen mukaan myös vaikenemista. (Isaacs, 2001, Syvänen & Toivonen, 2022.)

3. Dialogisuus jaotellaan neljään vaiheeseen. Laita seuraavat dialogisuuden vaiheet sinulle tärkeysjärjestykseen: *

- Kuunteleminen
- Suora puhe
- Kunnioittaminen
- Odottaminen

4. Mitä ajatuksia dialogisuus tuo sinulle mieleesi? *

5. Kuinka usein tapaat työarjessa? *

Kollegoitasi:

- päivittäin
- 1–2 kertaa kuukaudessa
- 2 kertaa kuukaudessa
- harvemmin kuin kerran kuukaudessa

Esihenkilöasi:

- päivittäin
- 1–2 kertaa kuukaudessa
- 2 kertaa kuukaudessa
- harvemmin kuin kerran kuukaudessa

6. Kuinka usein pidät yhteyttä esihenkilösi kanssa? *

Kasvokkain kahden kesken:

- 1–2 kertaa viikossa
- 1–2 kertaa kuukaudessa
- Vähemmän kuin kerran kuukaudessa
- Kerran vuodessa
- Harvemmin kuin kerran vuodessa

Sähköpostin välityksellä:

- 1–2 kertaa viikossa
- 1–2 kertaa kuukaudessa
- Vähemmän kuin kerran kuukaudessa
- Kerran vuodessa

- Harvemmin kuin kerran vuodessa

Palaverien merkeissä:

- 1–2 kertaa viikossa
- 1–2 kertaa kuukaudessa
- Vähemmän kuin kerran kuukaudessa
- Kerran vuodessa
- Harvemmin kuin kerran vuodessa

Kehityskeskustelussa:

- 1–2 kertaa viikossa
- 1–2 kertaa kuukaudessa
- Vähemmän kuin kerran kuukaudessa
- Kerran vuodessa
- Harvemmin kuin kerran vuodessa

7. Koetko, että näet riittävästi omaa esihenkilöäsi? *

- Kyllä / Ei / En osaa sanoa

Dialogi tarkoittaa vuoropuhelua ja tapaa kommunikoida. Dialogissa etsitään eri näkökulmia ja uusia vaihtoehtoja. Dialogin osallistujat kasvattavat vuoropuhelussa ymmärrystään itsestään ja muista. Dialogissa korostuu vuorokuuntelu, jossa ihmiset voivat ymmärtää muiden näkemyksiä ja kuunnella myös itseään. Dialogisuuden keskeisiä periaatteita ovat kuulluksi tuleminen, usko ihmiseen, toiveikkuuden kokemus, luottamuksen luominen, epävarmuuden sietäminen ja uteliaisuus muista. (THL, 2023.)

8. Millä keinoilla parantaisit dialogisuutta? *

Dialoginen johtaminen

Dialogisen johtamisen tavoitteena on saada työyhteisön jäsenten ääni kuuluviin, antaa kokemus kuulluksi tulemisesta ja tunne osallistumisesta yhteiseen prosessiin. Lisäksi dialogisen johtamisen tavoite on luoda innostava ja turvallinen ilmapiiri jokaiselle yhteisöön kuuluvalle. Dialogisen johtamisen lähtökohdaksi on ottaa keskusteluun mukaan ihmiset, joita tilanne konkreettisesti kulloinkin koskettaa. Dialoginen johtaminen perustuu luottamukseen. Luottamus syntyy kohtaamisessa,

jossa ihmiset tuovat aidosti esiin omat näkökulmansa, toiveensa ja huolensa. Dialoginen johtaja tietää mitä ei tiedä, hän tietää omat rajansa ja osaa pyytää apua. Hän sietää epävarmuutta, reflektoi ja muuttaa omaa tekemistään vuorovaikutuksessa saadun tiedon ja palautteen pohjalta. Dialoginen johtaja osaa hyödyntää ihmisten erilaisuutta, heidän osaamistaan ja erilaisia näkökantoja. (THL, 2023.)

9. Onko johtaminen tällä hetkellä mielestäni dialogista? *

10. Miten dialoginen johtaminen näkyy sinun työssäsi? *

11. Minkälaista hyvä johtaminen on sinun mielestäsi? *

12. Koetko saavasi riittävästi tukea esihenkilöltäsi? *

- Kyllä / Ei / En osaa sanoa

13. Millä keinoilla toivoisit saavasi tukea esihenkilöltäsi? *

Dialogisen johtamisen tavoitteena on saada työyhteisön jäsenten ääni kuuluviin, antaa kokemus kuulluksi tulemisesta ja tunne osallistumisesta yhteiseen prosessiin. Lisäksi dialogisen johtamisen tavoite on luoda innostava ja turvallinen ilmapiiri jokaiselle yhteisöön kuuluvalle. (THL, 2023.)

14. Miten dialogista johtamista voisi mielestäsi parantaa? *

15. Jos dialogista johtamista olisi enemmän, koetko, että se lisäisi työyhteisön dialogisuutta? *

- Kyllä / Ei / En osaa sanoa

Työhyvinvointi

Työelämän laatuun kuuluvat työhyvinvointi, työtyytyväisyys, työkyky, työterveys ja työturvallisuus. Työhyvinvointi on ennen kaikkea kokonaisuus, johon kuuluvat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointia voidaan lisätä erilaisilla toimilla, kuten hyvä ja motivoiva johtaminen, työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito. Työhyvinvoinnilla on

suuri merkitys myös työssä jaksamiselle. Hyvinvoinnin kasvaessa työhön sitoutuminen ja työn tuottavuus kasvavat ja usein sairauspoissaolojen määrä vähenee. (STM, i.a.)

16. Valitse seuraavista työhyvinvointiin liittyvistä tekijöistä kolme tärkeintä: *

- Kollegat
- Työtehtävät
- Esihenkilön tuki
- Johtaminen
- Hyvä työilmapiiri
- Palkka
- Työaika
- Mahdollisuus vaikuttaa omaan työaikaan
- Mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön
- Säännölliset kehityskeskustelut
- Palaverit

17. Miten esihenkilösi voisi ylläpitää tai parantaa työhyvinvointiasi? *

18. Koetko, että dialogisuudella on merkitystä työhyvinvointiisi? *

- Kyllä / Ei / En osaa sanoa

Dialoginen johtaminen perustuu luottamukseen. Luottamus syntyy kohtaamisessa, jossa ihmiset tuovat aidosti esiin omat näkökulmansa, toiveensa ja huolensa. Dialogisen johtamisen tavoitteena on saada työyhteisön tai verkoston osallistujien ääni kuuluviin, tuottaa kokemus kuulluksi tulemisesta ja tunne osallistumisesta yhteiseen prosessiin sekä luoda innostava ja turvallinen ilmapiiri. (THL, 2023.)

19. Minkälaisilla dialogisen johtamisen tavoilla työhyvinvointia voitaisiin parantaa? *

20. Miten kehittäisit työyhteisön toimintaa ja työhyvinvointia? *

Vapaa sana

Liite 3. Esimerkki sisällönanalyysistä

Miten dialogisuus ja dialoginen johtaminen toteutuvat sosiaali- ja terveysalalla työntekijöiden näkökulmasta?

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Pääloukka
<p><i>Kuukausittain kokoukset ja viikoittain tiimipalaverit.</i></p> <p><i>Palavereita järjestetään sekä työyhteisön yhteenkuuluvuutta tukevaa ohjelmaa työajan ulkopuolella.</i></p> <p><i>Palavereissa saa kertoa näkemyksiään. Esihenkilöitä on helppo lähestyä.</i></p>	<p>Säännölliset palaverit työyhteisössä</p> <p>Työyhteisön yhteinen tekeminen</p> <p>Palavereissa on helppo puhua kaikille</p>	<p>Säännöllinen palaverikulttuuri</p> <p>Avoin organisaatiokulttuuri</p>	<p>Yhteisöllisyyden edistäminen työyhteisössä</p>	<p>Työyhteisön hyvä sisäinen vuorovaikutus</p>
<p><i>Palavereissa keskustellaan asioista, ja työntekijät yrittävät siinä tuoda mielipiteitään esiin. Valitettavasti vaan se ei tunnu auttavan, vaan ylempi johto tekee päätökset työntekijöiden visiosta huolimatta.</i></p>	<p>Palavereissa keskustellaan, mutta työntekijöiden mielipiteitä ei oteta huomioon. Päätökset tulee ylempältä johdolta.</p>		<p>Keskustelukulttuurin kehittäminen, mielipiteiden ja vaikutusmahdollisuuden huomiointi.</p>	<p>Dialogisuuden kehittäminen työyhteisössä</p>

<p><i>Näennäisesti kuullaan työntekijöiden mielipiteet ja toiveet, mutta ei kuitenkaan viedä niitä toteutukseen tai ainakin muutetaan asioita esihenkilön tahtotilan mukaan.</i></p> <p><i>Tällä hetkellä tuntuu, ettei dialogisuutta juuri ole. Palavereita on viimeisen vuoden aikana ollut niin harvoin, että kun on kokoonnuttu niin asiat on mentävä tiiviillä tahdilla läpi eikä omille tai työyhteisön ajatuksille ole aikaa. Esihenkilö on tavoitettavissa, mutta melko huonosti.</i></p> <p><i>Päätökset tulevat ylempää ja niihin on vaikea vaikuttaa</i></p> <p><i>Tällä hetkellä enemmän esihenkilön tiedottamisena, ei niinkään vuoropuheluna.</i></p>	<p>Kuunteleminen on näennäistä, mielipiteitä ei viedä sellaisenaan eteenpäin.</p> <p>Dialogisuutta on heikosti. Palaverit ovat toteutuneet huonosti. Esihenkilö on hankalasti tavoitettavissa.</p> <p>Ylempi johto tekee päätökset.</p> <p>Vuoropuhelua on heikosti, esihenkilö tekee päätökset.</p>	<p>Säännölliset kohtaamiset, joissa mahdollisuus kohtamiseen ja omien ajatusten esittämiseen.</p> <p>Päätöksentekoon osallistuminen ja asioiden eteenpäin vieminen</p>		
---	--	--	--	--