



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

ONNISTUTAAN YHDESSÄ

Kuuntelemalla kohti dialogista johtamista

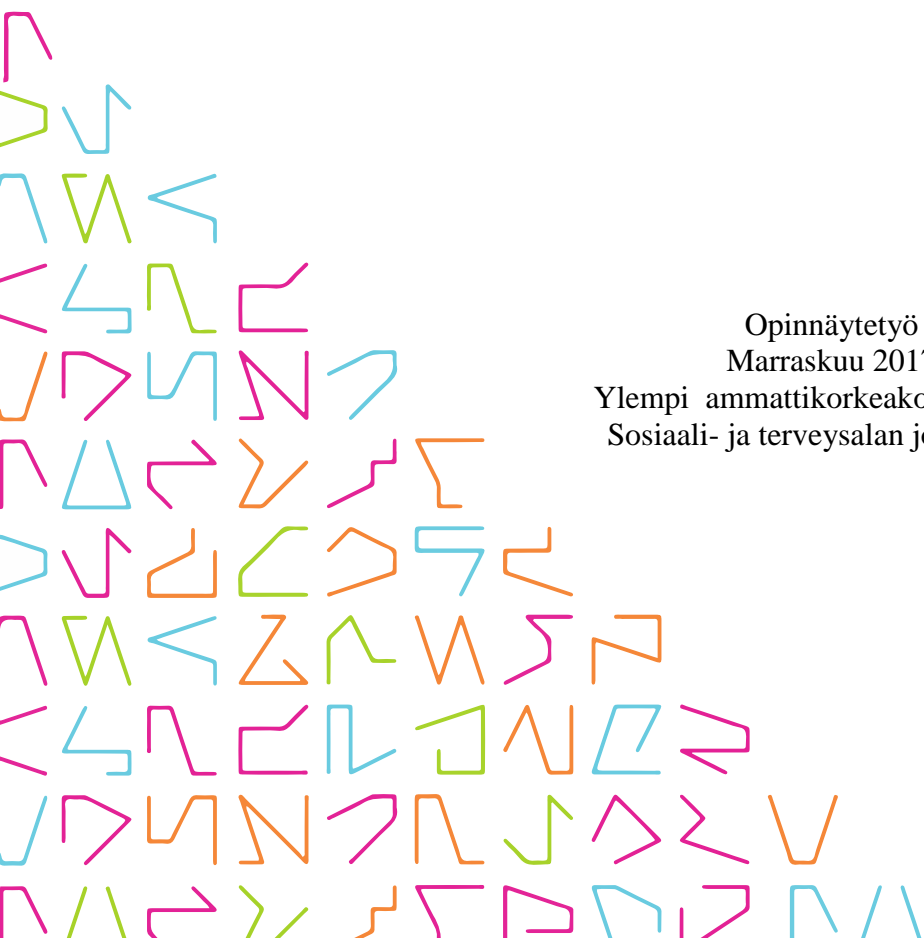
Jaana Järvenpää

Terhi Sui

Opinnäytetyö

Marraskuu 2017

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveystieteiden johtamisopinnot YAMK

JÄRVENPÄÄ JAANA & SUI TERHI:

Onnistutaan yhdessä- kuuntelemalla kohti dialogista johtamista

Opinnäytetyö 56 sivua, joista liitteitä 8 sivua
Marraskuu 2017

Onnistutaan yhdessä - kuuntelemalla kohti dialogista johtamista on dialogiseen ajatteluun perustuva opinnäytetyö joka toteutettiin kevään 2017 aikana Pirkanmaalla. Opinnäytetyön lähtökohtana oli selvittää, miten dialogisuus ilmenee ja kuinka se ymmärretään. Tutkimuksen lähtökohtana Touhula Varhaiskasvatuksen strategiaan perustuva esimiesten johtamistaitojen kehittäminen. Aikaisempien tutkimusten mukaan esimiehen johtamistaidolla on suuri merkitys yritysten menestymisessä. Dialogisuudesta puhutaan ja sitä tutkitaan ympäri maailmaa. Tässä tutkimuksessa dialogisuutta tarkasteltiin kuunteluun perustuvan näkökulman pohjalta.

Tutkimuksen aineistoa kerättiin avoimella kyselykaavakkeella ja yhden viikkopalaverin videoinnin avulla kahdessa päiväkodissa. Kyselykaavakkeen avulla pyrittiin saamaan esille henkilökunnan ajatuksia ja kokemuksia dialogisuudesta työyhteisössä. Viikkopalaverit videoitiin, jotta kyselyn perusteella esiin nousseita toimintatapoja voitaisiin huolellisesti havainnoida. Videoinnin avulla havainnoitiin kuuntelevaa ja ei kuuntelevaa toimintaa. Kyselykaavakkeen vastaukset analysoitiin sisällönanalyysillä ja videoinnin analysoinnissa hyödynnettiin keskusteluanalyysin antamia näkökulmia.

Tutkittavissa päiväkodeissa oli tietoa dialogisuudesta ja sitä koettiin ilmenevän päiväkodin arjessa. Dialogisuuden ilmenemisessä oli kuitenkin yksiköiden välillä selviä eroja. Kuuntelutaitojen kehittämiseksi koettiin kummassakin yksikössä olevan tarvetta. Tutkimusaineistosta nousi esille kuuntelevan ja ei kuuntelevan toiminnan muotoja.

Kuuntelemisen opettelemiseen toivottiin lisää koulutusta. Tulokseksi saatiin, että kuuluksi tuleminen koettiin olevan myös yksi vaikutin omaan työhyvinvointiin. Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että dialoginen johtaminen ja kuunteleminen vaativat opettelemista, mutta sitä voidaan oppia harjoittelemalla päiväkodin arjessa. Esimiehillä on mahdollisuus vaikuttaa kuuntelukäytäntöjen kehittämiseen työyhteisöissä. Tutkimuksen avulla syntyneitä kehitysideoita voidaan hyödyntää työyhteisöissä, joissa ollaan kiinnostuneita ja innostuneita kehittämään kuuntelutaitoja.

Asiasanat: dialogi, dialogisuus, dialoginen johtaminen, kuuntelu, kuunteleminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master`s Degree in Management of Health Care and Social Services

JAANA JÄRVENPÄÄ & TERHI SUI
Succeeding together- listening towards dialogical leadership

Master thesis 45 pages, appendices 8 pages
November 2017

The background for the study lies in the Touhula Varhaiskasvatus company's need for the development program for dialogical leadership and in the researchers' interest for dialogical leadership. Dialogic as a concept is often combined with concepts as listening, interaction and thinking together. But how does it occur in working life and especially in leading? Is there a need for developing it and what could be the recommendations for the future development?

Our study object were Touhula Varhaiskasvatus company which provides childcare services. Which two units in Pirkanmaa have been chosen for the study objects. The purpose to was to study how dialogical approach is interpreted and how it discloses in those units. The aim of the study is to develop leadership in these units towards dialogical leadership with focusing on the interaction, listening and conversation. The study will provide implications for a developing program for the future needs.

This study is a qualitative study. The data consist of a inquiry with open-ended questions to the whole personnel. In addition the data was gathered in two personnel meetings by videotaping them. The results from the inquiry were compared with the results from the videotaped meetings with subject analysis. Material from meetings were analyzed using the methods from the conversation analysis.

Personnel seemed to be well aware what dialogic as a concept means but they had also had education regarding it prior this study. The results from the inquiry showed to somewhat differ between the units. Dialogical approach seemed to work better in the other unit. Meetings with teams and with the whole personnel were raised as a very important factor how dialogic approach were represented in the units at the moment. The inquiry verified clearly what factors were important when asking examples about good and bad listening behaviour.

Study showed that personnel wished for more education in learning how to listen. To be heard was considered as an important contributing factor considering work-wellbeing. In conclusion leaders can develop listening behavior in working environment. Dialogical leadership and listening needs though further education and practice.

Key words: dialogical, leadership, listening

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSIÄ.....	8
3 DIALOGISUUDEN HISTORIAA JA AIEMPIÄ TUTKIMUKSIA.....	9
3.1 Dialoginen ajattelu ja kuuntelu.....	9
3.2 Dialoginen johtaminen ja kuunteleminen tieteellisessä tarkastelussa	11
3.3 Kuunteleminen ja kuulluksi tuleminen dialogisuuden kivijalkana	13
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	18
4.1 Aineistonkeruumenetelmät.....	19
4.2 Aineiston analyysitavat	20
4.3 Kyselykaavakkeen vastausten analysointi.....	22
4.4 Ryhmäkeskustelujen analysointi	23
5 TUTKIMUSTULOKSIA	29
5.1 Dialogisuuden ymmärtäminen.....	29
5.2 Dialogisuuden ilmeneminen	30
6 POHDINTA	35
7 OPINNÄYTETYÖPROSESSIN ARVIOINTIA	39
7.1 Tutkimuseettiset näkökulmat ja luotettavuus	40
7.2 Ajankohtaisuuden ja menetelmien arviointia	42
LÄHTEET	46
LIITTEET.....	48

1 JOHDANTO

Kuuntelemisen pitäisi olla helppoa. Läheskään aina asia ei ole niin. Se koskee niin työelämää kuin muutakin elämää. Tässä opinnäytetyössä tutkimme dialogista kuuntelemista työpaikoilla. Opinnäytetyömme tutkimus on toteutettu varhaiskasvatuksen ammattilaisten parissa.

Dialogisen kuuntelemisen tutkiminen ja sen hyödyntäminen työpaikoilla on mielestämme tärkeää. Se on tärkeä osa nykyaikaista johtamista. Dialogisen kuuntelun kehittäminen työyhteisössä on keino työelämän laadun parantamiseen. Liian autoritäärinen johtaminen ei sovellu enää nykyään asiantuntijaorganisaatioiden johtamistyyliksi. Työntekijät odottavat johtamiselta enemmän. He odottavat saavansa osallistua yhteisiin päätöksiin ja toivovat enemmän keskustelua ja mielipiteiden vaihtoa kuin käskytystä. Dialoginen johtaminen pyrkii vastaamaan nykypäivänä johtamiselle asetettuihin haasteisiin.

Johtamistyyliä ovat muuttuneet paljon aikaisempien vuosikymmenien johtamistyyleistä. Autoritäärinen johtaminen ei enää nykyään palvele parhaiten tavoitteiden toteutumista, vaan tarvitaan uusia innovatiivisia tyyliä johtamisen toteuttamiseen. Yhteistyön hyödyntäminen ongelmien ratkaisussa on innovatiivista. Työyhteisöjen toimintaa ja pyrkimyksiä arvioidaan nykyään entistä enemmän myös henkilökunnan näkökulmasta. Ottamalla työntekijät huomioon myös asetetut tavoitteet toteutuvat tehokkaammin. Parhaimmillaan dialoginen johtaminen kannustaa johtajuuden kehittämiseen, motivoi työntekijää ja parantaa työhyvinvointia. (Harisalo 2008, 122.) Työyhteisöä kehittämällä voidaan edistää työyhteisön arjen työtä. Parhaimmillaan se toteutuu, kun jokaisella työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa työhön liittyviin asioihin. Läsnäolevalla ja aktiivisella keskustelulla ja kuuntelulla on mahdollista parantaa työn sujuvuutta, toimintatapoja ja ilmapiiriä työyksikössä. Työyhteisöjen kehittäminen vaatii asioiden muuttamista yhdessä työyhteisön jäsenten kanssa. (Colliander ym. 2009, 14.)

Esimiehen odotetaan nykyään osaavan johtaa sekä asioita että ihmisiä. Esimiehen kohdistuvien vaatimusten lista on melkoisen laaja. Oman erityisalansa lisäksi esimiehen tulisi tuntea firman missio, visio ja strategia ja osata kannustaa työntekijöitään toimimaan nii-

den mukaan. Johtajalla tulisi olla loistava itsetuntemus, erinomainen asiantuntemus ja aukoton ihmistuntemus. (Dunderfelt 2016, 124.) Dialogisen kuuntelun avulla voidaan tulevaisuudessa kohdata haasteelliset tilanteet paremmin. Sen avulla voidaan löytää uusia innovatiivisuutta ja reflektointia ja oppimista edistäviä työkaluja arjen työhön. Ihmisten välinen yhteistyö on työelämässä tärkeää. Dialoginen lähestymistapa auttaa ymmärtämään, mitkä ajatukset, tunteet ja voimat toimivat ihmisten välisissä keskusteluissa ja kohtaamisissa ja mitä voidaan tehdä yhteistyön kehittämiseksi ja ongelmakohtien parantamiseksi. (Dunderfelt 2016, 124.)

Yhteiskunta ja työelämä muuttuvat ja totuttujen toimintatapojen ja käytäntöjen pitää muuttua niiden mukana (Dunderfelt 2015, 3). Esimiesten johtamistaitojen kehittäminen on osana tutkittavan yhtiön strategiaa. Tutkimuksemme avulla esiin nousseita asioita ja ilmiöitä voidaan hyödyntää strategian levittämisessä työyhteisöihin. Tutkimuksemme tavoitteena oli lisätä ymmärrystä dialogisen kuuntelemisen ja johtamisen ilmiöstä selvittämällä, millaisia käsityksiä tutkimuksen kohdeorganisaatioiden työntekijöillä on yksikön dialogisuudesta, sekä kuinka nämä käsitykset suhteutuvat kirjallisuudessa kuvattuun dialogiseen kuuntelemiseen ja johtamiseen.

Molemmat tutkimuksen tekijät työskentelevät esimiesasemassa omassa organisaatiossaan. Toinen meistä työskentelee varhaiskasvatusalalla ja toinen sairaanhoitoalalla. Olemme kumpikin innostuneet oman työn kehittämisestä. Opinnäytetyön aihetta valitessamme ajatuksemme ja toiveemme työyhteisöjen tutkimisesta ja kehittämisestä kohtasivat. Esimiesten osaamisella on suuri merkitys organisaatioiden menestymisessä. Dialogisella kuuntelulla ja toimintatavoilla saadaan työntekijöiden osaaminen ja luovuus paremmin käyttöön. Saadessaan tehdä asioita, joissa he ovat hyviä, työntekijät ovat motivoituneita ja heidän tekemänsä työ on myös tuottavaa. Dialogisuus on onnistuessaan paljon enemmän kuin keskustelu tai väittely. Se on aitoa kuuntelua, yhdistelmä erilaisia ajatuksia ja mielipiteitä. Parhaimmillaan se on tapa ratkaista ongelmia eri tavalla. (Syvänen, Tikkamäki, Loppela, Tappura, Kasvio & Toikko 2015, 13.)

Usean vuoden kokemus sosiaali- ja terveysalalla on opettanut meille, että kuuntelemalla avoimesti ja puhumalla rehellisesti, on mahdollista saada aikaan työyhteisössä kuunteleva ympäristö. Dialogi, joka syntyy omien oivallusten kautta, antaa ihmiselle positiivisen kokemuksen. Syvänen ym. tuovat kirjassaan Dialoginen johtaminen esille, että huomatesaan tulleen kuulluksi työntekijä voi ymmärtää paremmin, miksi tuntee niin kuin tuntee.

Innovatiivisuus luo työyksiköissä kehittävän työtteen. Osaamalla hyödyntää sen tuomia uusia ideoita ja käytäntöjä, voidaan myös tuottavuutta parantaa (Syvänen ym. 13, 2015.)

2 TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Opinnäytetyömme tarkoituksena on selvittää ja kuvata dialogisuuden ilmentymistä ja dialogisen kuuntelemisen ja johtamisen nykytilaa kahdessa Touhula Varhaiskasvatus Oy:n toimintayksikössä. Tutkimus on toteutettu näiden yksilöiden henkilökunnille tehdyn kyselyn ja videoinnin avulla. Opinnäytetyön pohjalta luodaan ideoita tulevien kehittämissuunnitelmien tekemiseksi. Ideoita voidaan tulevaisuudessa hyödyntää koko organisaatiossa. Esimiesten esimerkin avulla työntekijät työyhteisössä voidaan saada innostumaan aiheesta.

Tavoitteena on, että opinnäytetyömme tuloksien ja kehitysideoiden avulla dialogista johtamista käytetään kehittämään koko henkilökunnan dialogisia kuuntelutaitoja. Toiveenamme on, että opinnäytetyötämme hyödynnetään dialogisen johtamisen ja kuuntelemisen jalkauttamisessa luotaessa työyksiköihin kuuntelevan ja läsnäolevan keskustelun pohjaa. Sitä kautta motivoidaan henkilökuntaa harjoittelemaan ja opettelemaan dialogista toimintatapaa yrityksen päiväkoteissa.

Opinnäytetyön tuomia näkökulmia voidaan hyödyntää myös muissa toimintaympäristöissä. Tutkimuksemme antaa pohjaa myös esimiestyön kehittämiseen ja tukemiseen. Ajan mittaan toivomme sen vaikuttavan myös työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen parantamiseen. Ne eivät kuitenkaan olleet tämän tutkimuksen tavoitteina. Tutkimuksen tavoitteiden toteutumista ja dialogisen kuuntelemisen edistymistä olisi tärkeää seurata ja tutkia myös tulevaisuudessa.

Tutkimuskysymyksemme: Miten dialoginen johtaminen ja kuunteleminen ymmärretään ja miten se ilmenee tutkittavissa työyhteisöissä?

3 DIALOGISUUDEN HISTORIAA JA AIEMPIÄ TUTKIMUKSIA

Dialogisuus, dialoginen johtaminen, kuunteleminen ja ammatillinen vuorovaikutus ovat käsitteitä, jotka jokaisen esimiehen olisi tärkeää tietää ja osata hyödyntää omassa työssään. Näin ei kuitenkaan vielä usein tapahdu. Tutkimusympäristöstä riippumatta aikaisemmissa tutkimuksissa mainittiin dialogisen kuuntelemisen ja dialogisen johtamisen tärkeys, mutta taitoja ja koulutusta sen toteuttamisessa todettiin puuttuvan. (Ahlborg ym., 2011; Lundal 2009; Eklöf & Ahlborg 2016; Grill ym. 2013.) Kuunteleva vastavuoroinen keskustelu eli dialogisuus on mukana kaikessa vuorovaikutuksessa, jossa ollaan tekemisissä ihmisten kanssa.

3.1 Dialoginen ajattelu ja kuuntelu

Pystyäkseen ymmärtämään, mistä dialogisessa ajattelussa on kyse, pitää historian ja teorian kautta selvittää itselleen käsitteiden merkitykset. Dialogi tulee kreikan kielestä ja sen kantasanat ovat dia, joka tarkoittaa läpi, ja logos, joka tarkoittaa merkitystä, jotka yhdistettynä tarkoittavat "väliin kerättyä". Dialogilla on suomen kielessä myös vastine "*kuunteleva keskustelu*" (Terveystieteiden tutkimuskeskus ja hyvinvoinnin tutkimuskeskus 2017.) Dialogilla käsitteenä tarkoitetaan yleisessä kielenkäytössä kaksinpuhelua, keskustelua tai vuoropuhelua. Dialogissa on pyrkimys etsiä jotain todellisuuden osaa vuorovaikutuksessa olevien osapuolten välille. Tavoitteena on saavuttaa uudenlainen yhteinen ymmärrys, jota ei ole mahdollista saavuttaa yksin. (Mönkkönen 2006, 33.)

Dialogisuuden perustan muodostaa ihmisen kyky kielelliseen vuorovaikutukseen. Tunnetuin dialogisuuden harjoittaja oli antiikin Kreikassa elänyt Sokrates. Sokraattista ajattelutapaa seuraten dialogisuus suhtautuu varauksellisesti valvottuihin väittelyihin, sillä niissä vaikuttajaksi nousee usein itsetehostuksen tai vaikutusvallan halu. Dialogisuudessa painotetaan vapaata keskustelua. Sokrateen mukaan todellinen tieto kätkeytyy ihmiseen itseensä. Ihmisen on siis tutkittava itseään löytääkseen totuuden. Asetettujen kysymysten ja annettujen vastausten kautta kyselijä voi auttaa kysymysten kohteena olevaa ”synnyttämään” ajatukset itsestään ja tällä tavalla opettaa häntä. Puheella yritetään herättää kuuntelija kuuntelemaan ja sitä kautta ajattelemaan itse. Dialogisuuden tarkoituksena on pyrkimys yhteisen ymmärryksen rakentamiseen. (Itkonen-Kaila 1999.)

Dialogi-sanaa käytetään nykyään laajasti, mutta samalla myös melko epämääräisesti. Dialogi käsitetään usein sellaiseksi vuorovaikutukseksi, jossa osallistujat kuuntelevat toisiaan ja kunnioittavat toistensa mielipiteitä ja näkemyksiä. Tällainen ei työelämässä vielä tee dialogista paljon kohteliasta keskustelua kummoisempaa vuorovaikutusta. Dialogiselle ajattelemiselle ja kuuntelemiselle voidaan työyhteisöissä kuitenkin luoda käytäntöjä. Sen avulla keskusteluja ja kuuntelua voidaan muuttaa. Silloin on mahdollisuus saada keskustelutavat eroamaan merkittävästi aikaisemmista. Työyhteisöissä pitää myös ymmärtää, kuinka dialogissa syntyneitä ideoita on mahdollista siirtää käytännön toimintaan. (Alhanen, Soini & Kangas 2015.)

Vuorovaikutusosaamisessa astutaan alueelle, jossa tieto rakennetaan kohtaamisen ja kokemusten kautta (Mönkkönen 2006, 33). Dialogisuus perustuu kuunteluun ja kuuntelemiseen. Ne ovat kuitenkin kaksi eri asiaa. Kuunteleminen ja kuulluksi tuleminen vaativat ihmiseltä aitoa läsnäoloa. Kuunnellessaan aidosti ja välittämällä kuulemastaan on mahdollisuus myös itse tulla kuulluksi ja ymmärretyksi paremmin. Vuorovaikutus on kokonaisvaltaista eikä sitä pysty jakamaan osiin. Siihen vaikuttavat sanojen lisäksi myös eleet, ilmeet ja asenteet, ennakkoluulot ja aikaisemmat tapahtumat. Nämä ovat luettavissa meistä vuorovaikutustilanteissa. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2017.)

Dialogisia menetelmiä kehittäneiden asiantuntijoiden mukaan dialogi on avointa ja suoraa keskustelua, jossa tavoitellaan yhteistä ymmärrystä. Tavoitteena on tila, jossa tilannetta tutkitaan yhdessä. Dialogissa kaikkien osallistujien todellisuus saa olla olemassa ja kiinnostuksen kohteena. Jos molemmat osapuolet käyvät vain yksinpuhelua keskustelussa, keskustelu ei ole kuuntelevaa. Myöskään silloin, kun ammattilainen käyttää asiakkaan kanssa asiantuntijakieltä ei yleensä keskustelussa synny dialogia. Kuuntelemalla aidosti saadaan yleensä aikaan parhaat ratkaisut. Dialogissa hyväksytään toisenlaiset mielipiteet ja näkemykset, eikä kenenkään näkemys ole oikein tai väärin. Innovatiivisimmat ratkaisut eri tilanteisiin löytyvät, kun erilaisille näkemyksille annetaan tilaa sekä osapuolet saavat kokemuksen kuulluksi tulemisesta. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2017.)

Kuunteleminen on tärkeää myös työn tehokkuuden kannalta. Jos tilanteeseen löydetään luova ratkaisu yhdessä, sitoutuminen myöhempisiin päätöksiin voi helpottua. Vastavuorosisessa keskustelussa on kuunneltava. Kuulluksi tuleminen on ihmiselle voimaannuttava kokemus. Se on tehokas tapa vähentää kaikenikäisten stressiä, huolta ja hätää. Kuulluksi

tulemisen myötä ne voimavarat, joita ei ole tiennyt olevan olemassa tai joita ei ole käytetty, tulevat esiin. Kuunteleminen välittyy myös nonverbaalien eli äänettömien viestien, kuten eleiden ja ilmeiden kautta. Toinen ihminen havaitsee merkkejä kuulluksi tulemisesta pienistä ja vähäeleisistä mutta silti selkeistä viesteistä. Sellaisia ovat kuuntelijan ilmeen muutos, ele, nauru, äännähdys tai lause, jonka esitystapa ovat samanlaiset tai erilaiset. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2017.)

Dialogin syntymisen merkkien tunnistaminen dialogin analysoinnissa nousee keskeiseksi asiaksi, ilman sitä ei voida tutkia dialogia ja mitä sen syntymisessä tapahtuu. Keskeistä on tunnistaa ne tilanteet, jolloin keskustelut syntyvät ja niiden kehittyminen. Tutkimalla tarkemmin, ymmärrämme paremmin. Pyrimme silloin tietoisesti luomaan edellytyksiä saadaksemme jäsenet osallistumaan keskusteluun. Dialogissa puheenvuorot ovat suhteessa toisiinsa, jolloin keskustelu on vastavuoroista ja synnyttää jaettua ymmärrystä ja uutta tietoa. Puhuttaessa dialogista, ei välttämättä synny mitään tarkkaa päätöstä tai sopimusta, vaan tarkoituksena on kehittää ja ylläpitää keskustelun avulla puheenaihetta ja tuomaan sen käsittelyyn omia näkökulmia, jotka kytkeytyvät edeltävän puhujan puheenvuoroihin. Keskusteluissa voi esiintyä myös sellaista tietoa, jota ei aiemmin ole ollut, mutta saavutettiin keskustelemalla dialogisesti. (Erkkilä 2009, 95.)

3.2 Dialoginen johtaminen ja kuunteleminen tieteellisessä tarkastelussa

Dialogista kuuntelemista ja johtamista on tutkittu eri toimintaympäristöissä. Dialogista työtettä pitää harjoitella ja siihen pitää saada lisäkoulutusta. Dinno-hanke on dialogisen johtamisen tutkimusohjelma. Sen tarkoituksena on selvittää, voidaanko työoloja parantaa dialogisen eli keskusteleavan, kuuntelevan, luottamukseen perustuvan, yhteistoiminnallisen ja arvostavan johtamisen avulla. (Dinno 2017.)

Dialoginen johtaminen perustuu Burnsien (1978) transformationaalisen eli uudistavan johtamisen teoriaan, joka avasi johtajuuteen uudenlaisia näkökulmia. Teorian mukaan avoimen ja aidon vuorovaikutuksen ydintä on eri asemissa ja rooleissa toimivien johtajien ja työntekijöiden vastavuoroinen vuorovaikutus, jonka päämääränä on tuottaa yhteisiä tavoitteita. Johtamistapa korostaa vastavuoroisuutta, dialogisuutta, keskinäistä luottamusta ja tietoisuutta siitä, että kumpikin osapuoli on riippuvainen toisistaan ja vaikutus on molempipuolista. Uudistavassa johtajuudessa on kyse eräänlaisesta kehittämisprosessista,

jossa johtaja vaikuttaa työntekijöihin ja toisaalta on myös itse työntekijöiden vaikutuksen kohteena. (Syvänen ym. 2015, 25-27.) Johtajan sopeutettava oma työnsä työyhteisön yhteisiin päämääriin ja jaettuihin toimintatapoihin. Hänen on pyrittävä auttamaan työntekijöitä haasteissa ja olemaan yhtä aikaa sekä tarpeeksi itsenäisiä että riittävän sitoutuneita työyhteisön toimintatapoihin ja käytänteisiin. (Alhanen ym. 2015.)

Teimme kirjallisuuskatsauksen opinnäytetyöprosessin melko aikaisessa vaiheessa, kun opinnäytetyömme tarkka aiheen rajaus oli vielä hahmottumassa. Varhaiskasvatuksen toimintaympäristössä tehtyjä tutkimuksia dialogisesta johtamisesta löytyi vähän. Kirjallisuuskatsaukseen valikoitui hyvin erilaisia ja metodologialtaan toisistaan paljon poikkeavia tutkimuksia. Yhteisenä nimittäjänä tutkimuksille oli kuitenkin dialogisen johtamisen tutkiminen eri organisaatioissa.

Alasoini (2011, 61-63) kiinnittää huomiota Tykesin raportissa, Hyvinvointia työstä, työn laajenemiseen ja sen rajojen hämärtymiseen. Aiemmin työntekijöiden tehtävät ovat olleet tarkoin määriteltyjä ja esimiehen tehtävänä on ollut valvoa työtä ja tarvittaessa auttaa työn ongelmakohdissa. Joustavuuden ja innovatiivisuuden vaatimukset ovat tuoneet mukanaan tarpeen kehittää toimintoja, jolloin ohjaukseen ja esimiestyöhön on löydettävä uusia työn tukirakenteita. Tavoitteeksi tuleekin tällöin luoda kulttuurinen yhteisymmärrys organisaation arvoista, visioista, toiminta-ajatuksesta ja strategiasta. Siihen tarvitaan vuorovaikutteisuutta ja dialogisuutta työntekijöiden ja johdon välillä. Esimiehet ovat siis uusien haasteiden edessä ja tarvitaan uusia työkaluja haasteista selviämiseen. Näitä arjen työkaluja voidaan kehittää tutkimuksen keinoin. Alrø ja Nørgård Dahl (2015, 501-502) ovat huomanneet dialogisen lähestymistavan lisäävän innovatiivisuutta, reflektointia sekä oppimista voimaantumisen ja nähdyksi tulemisen myötä. Dialogisuuden mukaan ottamisen on huomattu myös vähentävän konflikteihin keskittyvää puhetta. Myös Syvänen ym. (2015, 144) ovat Dinno-tutkimusohjelmassaan huomanneet dialogisen johtamisen edistävän innovaatioita synnyttävää uudistavaa oppimista. Oppiminen voidaan nähdä tällöin laadullisena muutoksena tavassa nähdä, kokea, ymmärtää ja käsitteellistää tietoa.

Dialogisuuden kehittämisessä esimiestyössä on haastetta. Esimerkiksi Ruotsissa tehdyssä tutkimuksessa dialogisuuden arvostuksesta ja käyttämisestä havaittiin esimiehillä olevan suunnitelmia dialogisen vuorovaikutuksen toteuttamiseen, mutta usein kuitenkin käytännössä tämä dialogisuus ja vuorovaikutus jäivät toteutumatta. Tutkimuksen johtopäätök-

sessä todetaankin, että esimiehet kaipaavat lisää koulutusta dialogisessa lähestymistavassa. (Ahlborg, Grill & Lindgren 2011.50-51). Lundalin (2009, 11) mukaan haasteellisten vuorovaikutustilanteiden käsitteleminen auttaa ymmärtämään, mikä päiväkodin arjen dialogisuudessa on tärkeää. Dialogisuuden tunnistaminen ja sen merkityksen ymmärtäminen varhaiskasvatuksessa on tärkeää ja pitäisi huomioida henkilökunnan koulutuksissa ja lisäkoulutuksissa.

Paula Erkkilä tutki väitöskirjassaan dialogien ilmentymistä johtoryhmien työskentelyssä. Johtopäätöksissään hän pohtii dialogin hyötyjä niin johtoryhmille kuin organisaatioillekin. Erkkilän (2012, 217) mukaan dialogisuuden hyötyjä on osoitettu monissa aiemmissa tutkimuksissa. Samoin useat tutkimukset ovat osoittaneet, että dialogin tuloksena syntyy merkitysten jakamista, yhteistä ymmärrystä ja uutta tietoa. Sitä, mitä dialogissa kuuluu ja ei kuulu tehdä, löytyy kyllä aikaisempaa tutkimustietoa, mutta dialogin syntymiseen vaikuttavia tekijöitä ei Erkkilän mukaan ole vielä tutkittu.

Dialogisen valmennuksen on havaittu vaikuttavan erityisesti turvallisuuden tunteen kasvuun sekä esimiehen taholta saatuun sosiaaliseen tukeen. Sairaalaympäristössä esimiehen on oltava selvillä yksikön henkilökuntaa askarruttavista asioista. Ruotsissa toteutetussa tutkimuksessa esimies kuunteli päivän ajan dialogisen valmentajan vetämää koulutusta henkilökunnalle. Tutkimuksessa huomattiin, että näin esimies tuli tietoisemmaksi työyhteisönsä työolosuhteista ja heidän ajatuksistaan työstä. Esimies oppi myös itse dialogisia taitoja seuraamalla valmentajan toimintaa erityisesti koskien kuuntelemista, keskustelujen muodostamista sekä vastaanottavaisuutta. (Eklöf & Ahlborg 2016, 81-96.) Samassa tutkimusyhteisössä tehdyssä toisessa tutkimuksessa, valmentajien käyttämä demokraattinen ja kunnioittava tapa käydä dialogista keskustelua, kannusti esimerkillään esimiehiä. Autoritaarisena itseään pitäneet esimiehet halusivat kehittää taitojaan kohti avoimempaa keskustelukäytäntöä. Tutkimuksen myötä kokouskäytännöt ja niiden aikataulut muuttuivat kiirettömämmiksi ja sallivimmiksi. (Grill, Ahlborg & Wikström 2013, 438-451.)

3.3 Kuunteleminen ja kuulluksi tuleminen dialogisuuden kivijalkana

Oman toiminnan kehittäminen vaatii vahvoja ammatillisia vuorovaikutustaitoja ja vahvaa ammatti-identiteettiä. Ammatillisissa kohtaamisissa aidosti oleminen edellyttää avointa

mieltä ja eheää itsensä ilmaisemista. Asenteet elävät työyhteisöissä vahvoina ja jarruttavat vuorovaikutustaitojen kehittämistä ammattitaitona. Kuuntelemalla toisen mielipiteen ja tekemällä tarkentavia kysymyksiä voi oman kuuntelunsa tasoa muuttaa. Tarkentavien kysymysten avulla osoitetaan omaa kiinnostusta puhuttua asiaa kohtaan. (Almqvist & Kiviharju-Rissanen 1997, 214-226.) Läsä oleva kuunteleminen on taito, jota voi opetella. (Dunderfelt 2015, 10). Ruotsissa tehdyssä tutkimuksessa kahdeksan lähiesimiestä kuunteli useiden päivien ajan työntekijöitä dialogiseen valmennukseen liittyvässä tutkimuksessa. Tutkimuksessa todettiin heidän oppineen uusia keinoja keskustelujen toteuttamiseen ja teorian toteuttamiseen käytännössä. Lisäksi tietoisuus keskustelun tärkeydestä lisääntyi. Esimiesten tehtävä tutkimuksessa oli rajattu pelkästään kuunteluun ja tarkkailuun. Tutkimuksen mukaan tutkittavat oppivat kuuntelemisen taitoa. Tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että kuuntelemista voidaan oppia. (Grill, Ahlberg & Wikström 2013, 438-451.)

Vaikeiden tunteiden kohtaaminen saattaa aiheuttaa työntekijässä epävarmuutta, hämmennystä ja ahdistusta. Hyvän kontaktin syntymisen perustana ovat positiivinen asenne ja kiinnostus kuulemaansa kohtaan. Kuunteleminen on aina kokonaisvaltainen tapahtuma. Puheen lisäksi myös sanattomasta viestinnästä saadaan arvokasta informaatiota. Ilmeet, eleet ja asennot välittävät tärkeää tietoa. (Almqvist & Kiviharju-Rissanen 1997, 214-216.)

Työelämässä painotetaan nykyään yhteistyön ja yhdessä tekemisen merkitystä, mutta harvoin vuorovaikutusta kuitenkaan harjoitellaan. Arjen kiire ja muuttuvat tilanteet päivässä aiheuttavat sen, että aikaa tällaiselle toiminnalle ei ole (Dunderfelt 2015, 11.) Avoin keskustelu työyhteisössä dialogisuuden tärkeydestä jää usein vain puheeksi. Työelämässä tarvitaan läsnäolevaa ja hyväksyvää kuuntelemista. Dunderfelt kuvaa demokraattisen ja tasa-arvoisen yhteiskunnan kulmakiviksi kuuntelemista ja kuulluksi tulemistä. Dialogista johtamista voidaan kutsua myös vuorovaikutuksen johtamiseksi ja kuunteleminen on yksi sen ydinasia. Dunderfeltin mukaan hyvä johtaja on hyvä kuuntelija. ”*Jokainen ihminen on ainutlaatuinen ja tärkeä*”. Nämä sana tulevat todeksi hyväksymällä, olemalla läsnä ja ottamalla toisen ihmisen kokemuksen vastaan lämpimästi. Hyvä kuunteleminen johtaa usein hyvään ja innostavaan keskusteluun. (Dunderfelt 2015, 11.)

Arvioimalla ja kehittämällä omia kuuntelutaitojaan, työntekijä voi lisätä omaa osaamistaan. Tiedostamalla omat puutteensa pystyy helpommin luomaan itselleen toimintasuun-

nitelman siitä, mitä voi tehdä omien taitojensa kehittämiseksi. Luodakseen toimivia vuorovaikutustilanteita työntekijällä pitää olla kyky tunkea empatiaa eli myötätuntoa, kykyä osoittaa kunnioitusta vastapuolta kohtaan ja kyky olla vuorovaikutustilanteissa aito. Kuuntelun ja kuulluksi tulemisen tilanteissa kunnioitus on ehdotonta. Kunnioitusta ei tarvitse ansaita ja epäkunnioittavaan käyttäytymiseen tulee puuttua. Epäkohdat vuorovaikutuksessa tulee ottaa puheeksi työyhteisössä. Työyhteisön toimintakulttuuri, jossa annetaan positiivista palautetta ja työtetään negatiivisia ilmiöitä, pysyy terveenä. (Nousiainen & Piekkari 2007, 19-21.) Kuuntelemaan oppiminen vaatii tietoista harjoittelua ja asettumista uudenlaiseen kuuntelemisen tilaan. Näitä asioita vaaditaan varhaislapsuudessa koulussa ja kotona, mutta harvoin niitä kuitenkaan opetetaan. Dunderfeltin (2015) mukaan se ei kuitenkaan ole sama kuin kuuntelemaan pakottaminen tai käskeminen. Harvalle ihmiselle on muodostunut hyviä sisäistettyjä kuuntelemisen malleja siitä, mitä läsnäoleva kuunteleminen oikeastaan on. (Dunderfelt 2015, 11.)

Kannustava ja välittävä vuorovaikutus vaikuttaa hyvinvointiin. Ammatillisessa vuorovaikutuksessa pitää säädellä tunteiden siivittämää käyttäytymistä ja oppia tulkitsemaan omaa vuorovaikutustaan. Töissä ei voi piiloutua oman persoonansa taakse. Ammatilliseen osaamiseen kuuluu oman temperamentin hallitseminen. Omalla persoonalla työskenteleminen ja temperamentin hyödyntäminen ovat työn voimavaroja ja välttämättömyys, jotta työ on mielekästä. Työntekijän pitäisi osata hallita niitä omassa työssään. (Nousiainen & Piekkari 2007, 19-21.)

Toimiva työyhteisö edellyttää työyhteisössä toimivaa asennoitumista, yhteisesti sovittujen pelisääntöjen noudattamista ja yhdessä sovittujen käytäntöjen toteutumista. Jos asenteiden taustalla olevia vaikutteita ei selvitetä, se saattaa herättää työyhteisössä erimielisyyksiä. Puhumalla ja jakamalla ajatuksia erilaisista asenteista ja työtavoista työyhteisössä voidaan vaikuttaa niihin positiivisesti. Työyhteisössä on erittäin tärkeää pohtia, miten vuorovaikutukseen suhtaudutaan ja kuinka sitä toteutetaan. Dialogisessa vuorovaikutuksessa ei ole tavoitteena saavuttaa täydellistä yhteistä ymmärrystä. Keskustelun osapuolet tulkitsevat asiaa yleensä omasta näkökulmastaan oman henkilöhistoriansa kautta. Ammatillisessa vuorovaikutuksessa voidaan puhua riittävän ymmärryksen luomisesta. (Nousiainen & Piekkari 2007, 17-21.)

Kiire on usein työelämässä aidon läsnäolevan kuuntelemisen esteenä. Kuulluksi tuleminen ja keskustelu jäävät usein pinnalliseksi ja sanotut sanat ymmärretään helposti väärin.

Ilman läsnäolevaa kuuntelemista jää usein kuulematta ja ajattelematta, mitä toinen puheellaan tarkoittaa. (Dunderfelt 2015, 18.) Dialogisuuden mukaan yhteisymmärrys ei tarkoita toisiinsa sulautumista ja toisen näkökulman vaihtamista omaan näkökulmaan vaan yhteisen keskustelualueen löytämistä. Tällä alueella näkemyksiä ja mielipiteitä voidaan jakaa ja vaihtaa. Liialliseen ymmärrykseen pyrkivä keskustelu saattaa jättää tai sulkea pois ristiriidat ja näkemyserot. (Nousiainen & Piekkari 2007, 19-21.)

Sivistyneessä yhteiskunnassa yhteistyöllä ja ongelman ratkaisulla on suuri merkitys. Keskusteluissa korostuu oikean ja väärän vastakkainasettelu. Jokaiseen vuorovaikutustilanteeseen ei kuitenkaan liity arvovaltataistelua. Reagoimme kuitenkin usein työelämässä tilanteisiin usein niin, että omat ideat ovat ainoat mahdolliset vaihtoehdot ja olemme valmiina hyökkäykseen oman mielipiteen hyväksymisessä ja toisen erilaisen mielipiteen hylkäämisessä. (Dunderfelt 2015, 20.) Dialogisessa kuuntelemisessa kuuntelun merkitys työvälineenä korostuu. Hiljaa oleminen toisen puhuessa, ei vielä takaa ymmärtävää kuuntelua eikä oikeaa tulkintaa asiasta. Kuuntelua tulee harjoitella ja tarkentavia kysymyksiä tulee käyttää viestin ymmärtämisen tukena. Näin puhujalle tulee tunne oman puheen arvostuksesta ja viestin kiinnostavuudesta. Vuorovaikutuksen tärkeä kulmakivi on rehellisyys. Vuorovaikutustilanteissa on oleellista säilyttää sekä hienotunteisuus että suoruus. Ne tukevat uskottavuutta ja toisen halua ottaa kuunnella. Asiat pitää esittää toista kunnioittavasti niin, että toisella on halu kuunnella. (Nousiainen & Piekkari 2007, 19-21.)

Työyhteisössä kiire, stressi ja ajanpuute ovat erittäin yleisiä, ja työyhteisölle jää usein liian vähän aikaa toisten mielipiteiden kuuntelemiseen. Onnistuakseen kuunteleminen vaatii luotettavan, turvallisen ja myönteisen ilmapiirin. Joskus kuunteleminen on riskin ottamista. Silloin se vaatii erilaisten tunteiden, kuten suuttumuksen, ahdistuksen ja hämmennyksen sietämistä ja hallitsemista. Saarnaaminen, luennoiminen, kritisointi, syytteleminen ja olettaminen saattavat aiheuttaa keskustelussa sen, ettei kukaan osapuolista enää kuuntele tai tule kuulluksi. Se saattaa estää dialogin syntymisen kokonaisuudessaan ja silloin käyty keskustelu ei johda minkälaisiin tuloksiin. (Kaskela & Kekkonen 2006, 32.)

Keskeinen periaate dialogisessa kuuntelemisessa on läsnäoleva kuunteleminen, koska kuulluksi tuleminen on ihmiselle eheyttävä kokemus. Kuuntelemisen tilassa oleminen on vaivalloista ja vaatii harjoittelua. Läsnäolevan ja kunnioittavan asenteen omaksuminen ei ole helppoa. Kunnioittaminen näkyy toisen ihmisen arvostuksena. (Dunderfelt 2015, 22.)

Se tulee esille avoimuutena ja myönteisyytenä. Positiiviset tuntemukset keskustelussa helpottavat asian omaksumisessa. Erilaisten mielipiteiden kohtaamisessa kunnioittavan suhteen luominen on haaste, mutta kuuntelemisen opetteluun kautta voidaan oppia hyväksymään, kunnioittamaan ja ymmärtämään toista ihmistä paremmin. Luotettavan vuorovaikutuksen syntymiselle tarvitaan aikaa ja kunnioitusta, jota osoitetaan toimimalla ja puhumalla rehellisesti. (Kaskela & Kekkonen 2006, 34.)

Kuulemisessa ja kuuntelemisessa on dialogin ydin. Aitoa vuoropuhelua voi syntyä vain kuulevassa vuorovaikutustilanteessa. Tasa-arvoisessa keskustelussa, jossa oma tietämys ei ole merkityksellisempää ja arvokkaampaa kuin toisen, saattaa dialogi toteutua. Kuuntelemisen ja kunnioituksen kannatella keskustelua, suorapuheisuudelle ja rehellisyydelle löytyy tilaa. Työntekijällä on oltava kosketus sisäiseen maailmaansa, ajatuksiinsa, kokemuksiinsa ja tunteisiinsa, koska se on merkityksellistä dialogisuuden kannalta. Työntekijä tarvitsee mahdollisuuden käydä sisäistä vuoropuhelua itsensä kanssa niin, että pystyy erottamaan oman elämäntarinansa muiden elämäntarinoista. Tämä helpottaa tilan antamista sellaisten tarinoiden kunnioittavalle ja läsnäolevalle kuulemiselle, joka saattaa olla vastoin omia arvoja, asenteita ja periaatteita. (Kaskela & Kekkonen 2006, 38.)

Työelämässä esimiesten roolilla työyhteisössä on suuri merkitys. Esimiesten kuuntelutaidot korostuvat puhuttaessa dialogisesta johtamisesta. Dialogisesta keskustelusta työyhteisössä nousee mieleen kehityskeskustelut ja työyhteisöjen viikoittaiset palaverit ja koontumiset, joiden pitäisi olla vastavuoroista keskustelua ja kuuntelemista. Näissä asioissa voisi olla vielä paljon kehitettävää ja tutkittavaa.

Vuorovaikutussuhde kasvaa ja kehittyy Kaskela ja Kekkonen (2006, 36) mukaan henkilöstön päivittäisissä kohtaamisissa. Yhteiset palaverit ja kokoukset ovat osallisuuden ja osaamisen laajentamisen paikkoja. Erityisenä haasteena pidetään hyväksyvän ilmapiirin luomista haastavissa tilanteissa. Luottamukselle kuuntelemisessa tarvitaan aikaa. Luottamus rakentuu siitä, miten työntekijät välittävät tietämystään ja osaamistaan toisilleen. Ihmisen aikaisemmat kokemukset ja muistot vaikuttavat luottamuksen syntyyn.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimus toteutettiin Touhula Varhaiskasvatus Oy:n Touhula Ylöjärven ja Touhula Kangasalan toimintayksiköissä Pirkanmaalla keväällä 2017. Touhula Varhaiskasvatus on tällä hetkellä Suomen suurin valtakunnallinen varhaiskasvatuspalveluja tuottava yksityinen toimija. Pirkanmaalla yksiköitä on kymmenen. Touhula Varhaiskasvatuksen yhtenä strategisena tavoitteena on olla Suomen halutuin työnantaja. Strategian mukaan yrityksen pyrkimyksenä on kehittää esimiesten johtamistaitoja ja osaamista.

Johtamisen laatu on suuressa roolissa päiväkotien menestymisessä. Tutkimuksemme tuloksia voidaan tulevaisuudessa käyttää taustatietona, esimerkiksi silloin, kun pohditaan yrityksessä käytettäviä johtamismalleja. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa yksiköiden esimiehille kehittämissuunnitelmaideoita dialogisen kuuntelemisen hyödyntämisestä työyhteisöissä.

Tutkimussuunnitelma luotiin vuoden 2016 marraskuussa. Suunnitelman loppuunsaattamisessa tehtiin useita kompromisseja ja aihetta rajattiin useaan otteeseen. Lopulta saimme suunnitelman siihen vaiheeseen, että se voitiin hyväksyä ja hyväksyttää myös tutkittavassa yrityksessä.

Tutkimuksen tarkoituksena on tuoda esille dialogisuuden merkitystä ja ilmentymistä mukana olevissa päiväkodeissa. Ajatuksena oli kerätä aineistoa useammassa palaverissa, mutta rajasimme lopulta aineistonkeruun kahteen palaveriin. Näin analysoitava aineisto vastaisi opinnäytetyön laajuutta. Kummassakin työyhteisössä oli jo aikaisemmin järjestetty vuorovaikutuskoulutusta.

Kyselykaavakkeen vastaukset analysoitiin sisällönanalyysin avulla ja videomateriaalin analysoinnissa hyödynnettiin keskusteluanalyysin tarjoamia näkökulmia. Havainnoinnissa kiinnitettiin huomiota siihen, vastaako palaverien ilmapiiri ja viestintä kyselyn vastauksia.

4.1 Aineistonkeruumenetelmät

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2008, 160) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä on, että tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa. Tutkimuksen aineistoa kootaan luonnollisissa arjen tilanteissa. Kvalitatiivinen tutkimus on kiinnostunut ihmisestä tiedon keruun instrumenttina. Tutkijan tarkoituksena on paljastaa tutkimuksessa odottamattomia seikkoja. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana eivät ole hypoteesit ja niiden testaaminen, vaan aineiston yksityiskohtainen tarkastelu monesta näkökulmasta. Laadullinen tutkimus hyödyntää metodeja, missä tutkittavien näkökulmat ja ajatukset pääsevät esille. Kohdejoukko valitaan tutkimukseen tarkoituksenmukaisesti.

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelminä käytettiin avointa kyselykaavaketta ja ryhmäkeskustelujen videointeja. Kyselyn avulla saadaan selville, mitä ihmiset ajattelevat, tuntevat tai uskovat. Ne ovat kertomuksia siitä, mitä ympärillä tapahtuu. Kyselykaavakkeen etuna on, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Menetelmä on tehokas, ja se säästää tutkijan aikaa ja vaivannäköä. Kyselyn heikkouksia saattaa olla, että ei ole mahdollista varmistua siitä, miten kysymyksiin on suhtauduttu. Kysymyksen asettelun onnistumista ei voida varmistaa. Tietoja vastaajien osaamisesta ja tiedoista kyseistä asiaa kohtaan ei ole mahdollista varmistaa. Kyselyyn vastaajien määrä saattaa olla vähäinen. (Hirsjärvi ym. 2008, 188-189.)

Valitsimme kyselyn suorittamistavaksi avoimen kyselyn. Tällä tavalla uskoimme saavamme parhaiten esille ihmisten ajatukset ja tiedot tutkittavasta asiasta. Kysymyksissä pyysimme myös kertomaan esimerkkejä kysymyksen tarkoittamasta ilmiöstä ja tällä tavalla oli mahdollisuus saada syvempää tietoa asiasta.

Kysymykset laadittiin aikaisempien tutkimusten tuloksia hyödyntäen. Näissä tutkimuksissa oli ilmennyt dialogisen johtamisen etuja, haittoja ja ongelmia. Pyrimme kysymysten avulla saamaan näitä ilmiöitä tuotua parhaiten esiin omassa tutkimuksessamme. Kysymysten lopullisen muodon laadintaan saimme tukea ohjaavalta opettajalta. (Liite 2.)

Henkilökunnan toivottiin osallistuvan tutkimukseen vastaamalla kyselyyn ja osallistumalla ryhmäkeskustelun videointiin. Päiväkotien esimiehet motivoivat työntekijöitä osallistumaan tutkimukseen.

Kysely lähetettiin sähköisesti päiväkotien esimiehille ja se tulostettiin tutkittavissa yksiköissä paperisena kaikille työyhteisön jäsenille. Kysely toteutettiin huhtikuun 2017 aikana. Vastaukset palautettiin päiväkotiin, jokainen vastaus suljettuun kirjekuoreen laitettuna. Kysely toteutettiin nimettömänä. Esimiehet toimittivat suljetut kirjekuoret tutkijoille henkilökohtaisessa tapaamisessa.

Kyselykaavakkeita lähetettiin 24 kappaletta ja vastauksia saimme 14 kappaletta. Vastausprosentti jäi hieman alle 60 prosentin. Kysymysten vastaukset olivat kuitenkin laadukkaita, mikä oli omiaan parantamaan tutkimuksemme luotettavuutta. Käsittelemme kyselyn suorittamista ja tutkimuksen luotettavuutta tarkemmin luvussa 7, tutkimuksen arviointia.

Kyselyn lisäksi keräsimme aineistoa päiväkotien viikkopalavereissa. Videoinnin avulla pyrimme selvittämään ja kuvaamaan kyselyn pohjalta esille nousseiden osa-alueiden esiintyvyyttä todellisessa vuorovaikutustilanteessa. Menetelmän etuna on, että sillä voidaan saada suoraa tietoa yksilön tai ryhmän toiminnasta. (Hirsjärvi ym. 2008, 215.)

Ryhmäkeskustelujen videointi suoritettiin siten, että kummassakin tutkittavassa yksikössä tallennettiin yksi toukokuun 2017 aikana pidetty talopalaveri. Videoimiseen käytimme kahta videokameraa, jotta havainnoitava tilanne saataisiin esille eri kuvakulmista ja kaikki osallistujat näkyisivät. Kameran asennettiin etukäteen palaverihuoneeseen, jotta videoitava tilanne olisi mahdollisimman aito.

4.2 Aineiston analyysitavat

Aineistojen analyysissa sovellettiin sisällönanalyysia ja keskustelunanalyysia. Sisällönanalyysissä tekstimuotoista aineistoa tarkastellaan etsien eroja ja yhtäläisyyksiä. Sannallisesta aineistosta etsitään määrällisiä tuloksia pilkkomalla aineistoa pienempiin osiin järjestämällä niitä uusiksi kokonaisuuksiksi. Analyysillä pyritään tiivistettyyn kuvaukseen tutkittavasta ilmiöstä ja tutkimuksen tulokset kytketään tutkimuksen aihetta koskevaan laajempaan tutkimustietoon. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105-116.)

Videomateriaalin analysoinnissa hyödynnettiin keskustelunanalyysin tarjoamia näkökulmia. Keskustelunanalyysin lähtökohtana voidaan pitää Harvey Sacksin esittämää ajatusta, jonka mukaan vuorovaikutus on järjestynyttä toimintaa, jossa merkitykset syntyvät vastaanottajan päättelyprosessin avulla, ilmauksen ja kontekstin yhteisvaikutuksesta. Keskustelunanalyysissa pyritään selvittämään, mitä kaikkea puheenvuoroissa saadaan aikaiseksi. Havainnoinnin kohteena on se, miten keskusteluissa rakennetaan puheen merkityksiä ja vuorovaikutusta eli millaisista mekanismeista, säännöistä ja neuvotteluista keskustelut muodostuvat. (Hakulinen 1997, 13-15.)

Keskustelunanalyysin avulla voidaan tutkia ryhmää tai yhteisöä, joiden jäsenet ovat toisilleen tuttuja. Tutkimuksen kohteena ovat puhetoiminnot ja tavoitteena ihmisen arkitoiminnan ymmärtäminen. Keskustelunanalyysin avulla tutkitaan puhujien keskenään luomaa vuorovaikutuksen maailmaa, puheen jokaisen yksityiskohdan tärkeyden merkitystä mukaan lukien mm. tauot, päällekkäispuhe ja äännähdykset. Keskustelunanalyysissa keskitytään kerättyyn aineistoon eikä tulkintoja haeta aineiston ulkopuolelta. (Hirsjärvi ym. 2012, 227-228.) Aineistoina toimivat aidot keskustelutilanteet, sillä pyrkimyksenä on selvittää sitä, miten ihmiset toimivat kielen kanssa spontaanisti ja "oikeasti", ei tutkijan muo-vaamassa tilanteessa, kuten haastattelussa. Keskustelunanalyysissa kiinnitetään huomiota siihen, miten sujuvaa tai sujumatonta vuorovaikutus on. Analyysissä tutkitaan vuorotte-
lujäsennystä, sekvenssijäsennystä sekä korjausjäsennystä. (Hakulinen 1997, 15-17.)

Keskustelunanalyysissa litterointi on hyvin tarkkaa, sillä tavoitteena on saada siirrettyä puhe ja vuorovaikutus paperille mahdollisimman tarkasti aitoa tilannetta mukailien. Litteroinnissa on tärkeää pitää tulkinnat erillään tilanteesta. Huomio on vuorovaikutuksessa, mutta aineiston käsittelemistä varten vuorovaikutus on siirrettävä paperille, vaikka tämä toimenpide ei teekään täyttä oikeutta puheelle. (Seppänen 1997, 18-19.) Tutkimukses-
samme ei kuitenkaan käytetty litterointia. Perustelemme tämän valinnan ryhmäkeskuste-
lujen analysointia koskevassa osuudessa.

4.3 Kyselykaavakkeen vastausten analysointi

Kyselykaavakkeen perusteella aineistosta nousi selvästi esille yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia, joiden avulla analyysin erottelua tehtiin. Kyselykaavake lähetettiin 24 vastaajalle ja määräaikaan mennessä siihen vastasi 14 varhaiskasvattajaa. Kyselyvastaukset järjesteltiin eli koodattiin juoksevan numeroinnin avulla. Tuloso-suudessa esitämme esimerkkejä kyselyiden vastausten koodaamisesta. Tekstin analysoinnissa käytimme eri väreillä alleviivausta korostamaan pelkistetyistä ilmauksista samaan luokkaan kuuluvat vastaukset. Jokaisesta vastauksesta etsittiin merkkejä kuuntelevasta ja ei kuuntelevasta vuorovaikutuksesta.

Kyselyn avulla selvitimme varhaiskasvattajilta, mitä dialogisuus heidän mielestään on. Kyselyjen vastausten perusteella syntyi kolme luokkaa: keskusteleva, vastavuoroinen vuorovaikutus ja kuunteleminen. Dialogisuuden koettiin olevan vastavuoroista vuoropuhelua ja ajatusten vaihtoa, jossa toista ihmistä kuunnellaan aidosti. Vastausten mukaan dialogisuus on myös keskustelua, jossa jokainen tulee kuulluksi.

Selvitimme, kuinka dialogisuus ilmenee tutkimuksen kohteena olleissa työyhteisöissä. Analysoinnin tuloksena syntyi viisi luokkaa: kuuntelu, tiimi- ja talopalaverit, keskustelu, avoimuus ja yhteistyö. Kyselyn mukaan dialogisuus ilmenee jokaisen mielipiteiden kuunteluna ja ajatusten ja mielipiteiden vaihtamisena. Omien mielipiteiden esittäminen koettiin tärkeäksi osaksi kuulluksi tulemista. Talo- ja tiimipalaverit olivat useissa vastauksissa esimerkkeinä dialogisuuden ilmenemisestä työyhteisössä. Suurin osa kyselyyn vastaajista oli sitä mieltä, että työyhteisöissä ilmenee dialogisuutta, mutta kuusi vastaajaa oli sitä mieltä, että näissä asioissa on vielä myös kehitettävää.

Kyselyssä kysyttiin vastavuoroisen kuuntelemisen ilmenemisestä. Luokiksi muodostuivat: toimivaa ja kehitettävää. Vastavuoroisuuden ei koettu toteutuvan täysin ja tässä asiassa tuli kuitenkin selvää hajontaa työyksiköiden välillä. Tiedusteltaessa kuulluksi tulemisen kokemuksia luokiksi muodostuivat kyllä- ja ei-vastaukset. Suurin osa varhaiskasvattajista koki tulleen kuulluksi työyhteisössä, mutta vastauksissa ilmeni myös jonkin verran eroavaisuuksia. Vastausten avulla saatiin tuotua esille läsnäolevan kuuntelemisen tilaa tällä hetkellä työyhteisössä.

Pyysimme vastaajia kertomaan esimerkkejä hyvästä ja huonosta kuuntelemisesta. Kysymyksen tarkoituksena oli tuoda esille kuuntelemisen eri ilmenemisen muotoja ja erottaa hyvään ja huonoon kuuntelemiseen liittyviä toimintoja työyhteisössä. Luokat muodostuivat hyvästä kuuntelusta ja huonosta kuuntelusta. Kyselyjen vastaukset tuottivat runsaasti esimerkkejä hyvistä ja huonoista kuuntelun merkeistä. Hyvää kuuntelemista ilmensi läsnäolo, lisäkysymysten esittäminen, kehonkieli ja katsekontakti. Huonoa kuuntelemista ilmensi ei läsnäoleva, mistä esimerkkinä esitettiin hymähtely, samanaikaisesti muiden asioiden tekeminen, asian sivuuttaminen ja reagoimattomuus puheeseen ja kehonkieli. Vastauksien avulla saatiin tuotua esille työyhteisöjen kuuntelemisen eri ilmenemisen muotoja ja saatiin eroteltua hyvään ja huonoon kuuntelemiseen liittyviä toimintoja työyhteisössä.

Varhaiskasvattajia pyydettiin tuomaan esiin arjen tilanteita, jotka työntekijät kokevat haasteellisiksi. Kysymyksen avulla pyrittiin tuomaan esiin kehittämiskohteita työyhteisössä. Luokiksi muodostuivat, vaikeiden asioiden kertominen, ristiriitatilanteet ja tilanteet, joissa vastapuoli ei kuuntele sekä tilanteet joissa puhe on nopeaa ja äänen voimakkuus korkea. Varhaiskasvattajat vastasivat kyselyssä esimerkein millaista on toimiva ja ei toimiva vuorovaikutus työyhteisöissä. Luokiksi muodostuivat toimiva ja ei toimiva. Vastaajien mukaan työyhteisöissä toimivaksi vuorovaikutukseksi koettiin yleisimmin kaikkien osapuolien aito kuunteleminen, asioista keskusteleminen ja niiden avulla ratkaisujen aikaansaaminen. Ei toimivaa vuorovaikutusta ilmensi, muiden asioiden teko samanaikaisesti ja käyttäytyminen epäasiallisesti. Puhenopeuden ja tyylin todettiin myös vastausten mukaan vaikuttavan vuorovaikutuksen onnistumiseen. Vastaukset tuottivat tietoa siitä, minkälainen toiminta tuo esille dialogisen kuuntelun toimivuutta ja toimimattomuutta.

4.4 Ryhmäkeskustelujen analysointi

Päiväkodeissa videoidut varhaiskasvattajien ryhmäkeskustelut analysoitiin käyttämällä hyväksi keskusteluanalyysin tarjoamia näkökulmia. Kummassakin päiväkodissa käytettiin samaa havainnointimatriisipohjaa. (Liite 3.) Videomateriaaleja ei koodattu, koska videointikertoja oli vain yksi kummassakin päiväkodissa.

Ryhmäkeskusteluun osallistuneita henkilöitä kuvattiin matriisissa juoksevilla aakkosten kirjaimilla. Matriisi jaettiin viiteen eri osa-alueeseen eli sarakkeeseen. Valitsemamme

osa-alueet olivat sellaisia, jotka nousivat kyselykaavakkeen analysoinnissa esille tulleista tuloksista. Ryhmäkeskustelun videoinnin tarkoituksena oli tuoda esille kuuntelevaa ja ei kuuntelevaa osallistumista ilmentävät toiminnot.

Keskustelunanalyysimenetelmään kuuluu litterointi, jossa puhutut asiat puretaan sanatar-kasti. Teimme kuitenkin päätöksen, että tutkimuksessamme videointeja ei litteroida sa-nasta sanaan. Päätös tehtiin, koska keskustelunanalyysiä menetelmänä ei käytetty koko-naisvaltaisesti, vaan sen näkökulmia hyödynnettiin videoitujen ryhmäkeskustelujen ana-lysoinnin tukena. Litterointi ei ollut tutkimuksemme suorittamisen kannalta merkityksel-listä. Palaverissa sanotut sanat eivät olleet tutkimuksessamme erityisen tärkeässä roo-lissa, vaan ennemminkin kuuntelemistyylit ja tilanteet.

Pyrimme tekemään matriisistamme selkeän analyysin hyödyntämällä sisällönanalyysiä sen merkintöjen luokittelemisessa. Varhaiskasvattajilta saatujen vastausten perusteella tehdyn analyysin pohjalta pyrimme videotallenteilta tuomaan esille samoja kuuntelevan ja ei kuuntelevan toiminnan ilmiöitä. Tässä luokiksi muodostuivat viisi eri osa-aluetta: päällekkäin puhuminen, katsekontakti, nauru, puhenopeus ja tema.

Kirjasimme havainnointimatriisiimme keskustelunanalyysissä käytettäviä merkintöjä hyödyntäen. Keskustelunanalyysin merkintätapoja ovat esimerkiksi erilaiset tekstin ko-rostamiset ja kirjainmerkinnät. Jokaisen toiminnan lisäksi havainnoimme toiminnoissa aina myös sen mihin teemaan suoritettu toiminta liittyi.

Päällekkäin puhumista keskustelunanalyysissä kuvasimme hakasuluilla. Hakasulkujen si-sällä oleva teksti on kokonaan päälle puhuttua jonkun toisen keskustelijan kanssa. Tal-lenteiden keskusteluissa esiintyi paljon päällekkäin puhumista. Oman vuoron odottami-nen ja toisen aitoa ja läsnäolevaa kuuntelemista oli erittäin haasteellista tunnistaa tai to-dentaa tallenteiden avulla. Tässä osa-alueessa työyhteisöissä nousi videoinnissa selkeitä kehitystarpeita.

Esitämme seuraavaksi käyttämistämme merkinnöistä esimerkin havainnointimatriisiin jokaisen osa-alueen kohdalla. Seuraavassa taulukossa 1. on nähtävillä, miten merkittimme havaintojamme päällekkäin puhumisesta havainnointimatriisiin. Aakkosten kirjaimet taulukossa merkitsevät ryhmäkeskusteluihin osallistuneita työntekijöitä. Merkintä on tehty henkilöiden istumapaikkojen perusteella.

TAULUKKO 1. Päällekkäin puhuminen

1. A	[tai kymmenen viisitoista] [onks kaikilla mahdollisuus] [et sais sen päätökseen] [ehkä vähän alle]	Työasiat Työn arviointi Toiminnan suunnittelu Tiedotusasiat Omat asiat
2. B	[äitienpäivä askartelu]	Työasiat Työn arviointi Toiminnan suunnittelu Tiedotusasiat Omat asiat
3. C	[mä haluisin mut] [kato ko mä meen] [nii joo]	Työasiat Työn arviointi Toiminnan suunnittelu Tiedotusasiat Omat asiat
4. D	[mä kirjoitin et] [kellonajasta tietoo] [me ollaan tehty näin] [se lataa]	Työasiat Työn arviointi Toiminnan suunnittelu Tiedotusasiat Omat asiat

Taulukossa 2. on nähtävillä, miten merkitsimme havaintojamme katsekontakteista havainnointimatriisiin. Kuvasimme matriisissa katsekontaktia x-merkillä ja niiden kestoa peräkkäisillä x-merkeillä. X-kirjaimet matriisissa kuvaavat katsekontaktien määrää ja niiden kestoa. Monta x-merkintää tarkoittaa pitkää katsekontaktia puhuttaessa tai kuunneltaessa ja yksi x-merkintä tarkoittaa lyhyttä katsekontaktia. Ei x-merkkiä tarkoittaa, että henkilöllä ei ole ollut katsekontaktia keskustelussa, vaan silloin katse on kiinnittynyt johonkin muualle. Teema kuvaa sitä mihin osa-alueeseen puhuttu tai kuunneltu asia on liittynyt. Katsekontaktien määrää oli välillä vaikea havainnoida, koska tallenteen avullakaan ei aina tiennyt, kuka keskusteli kenenkin kanssa.

TAULUKKO 2. Katsekontakti

7. G	xxx xxxx xxxx xxxx xxx xxxxxx	Työasiat Työn arviointi Toiminnan suunnittelu Tiedotusasiat Omat asiat
8. H	xxxxxxx xxxxx xxxxxxx xxx xxxxx xxxxxxx xxx xxxx xxxx	Työasiat Työn arviointi Toiminnan suunnittelu Tiedotusasiat Omat asiat
9. I	xx xxx xxxx xxxx xxx xxxxxxx	Työasiat Työn arviointi Toiminnan suunnittelu Tiedotusasiat Omat asiat

Taulukossa 3. on nähtävillä, miten merkitsimme havaintojamme naurusta havainnointimatriisiin. H-merkit kuvaavat havainnointimatriisiin tehtyjä havaintoja naurusta, jota esiintyi osallistumalla palaverin keskusteluihin. Teemat kuvaavat sitä mihin keskustelun osa-alueeseen nauru on liittynyt. Perättäiset h-merkit taulukossa tarkoittavat naurahduksien määrää ja kesto.

TAULUKKO 3. Nauru

2. B	hh hh hh hh hh hh	Työasiat Työn arviointi Toiminnan suunnittelu Tiedotusasiat Omat asiat
3. C	hh hh hhh h	Työasiat Työn arviointi Toiminnan suunnittelu Tiedotusasiat Omat asiat
4. D	hh hh	Työasiat Työn arviointi Toiminnan suunnittelu Tiedotusasiat Omat asiat
5. E	hh hh hh hh hh hh hh hh	Työasiat Työn arviointi Toiminnan suunnittelu Tiedotusasiat Omat asiat

Puhenopeutta havainnoitiin puhetyylin mukaan: nopea, hidas ja normaali. Taulukossa on esitettyä esimerkkejä palaverin osallistujien puhenopeudesta. Teemat kuvaavat sitä mihin osa-alueeseen lause on liittynyt. Havainnointimatriisin puhenopeutta tuotiin esille keskustelujen teemojen muodossa. Havainnointimatriisissa valittiin teema yhdeksi havainnoitavaksi osa-alueeksi, koska myös sen sanottiin vaikuttavan kuuntelun tasoon.

Taulukossa 4. on nähtävillä, miten merkitsimme havaintojamme puhenopeudesta havainnointimatriisiin. Havainnoimme videolta puhenopeutta, joka oli varhaiskasvattajien mielestä yksi vaikutin siihen, kuinka asioita ollaan valmiita kuuntelemaan. Puhenopeuden kerrottiin vaikuttavan asioiden esittämistyyliin ja äänenvoimakkuuteen.

TAULUKKO 4. Puhenopeus

1. A	nopea nopea	Työasiat Työn arviointi Toiminnan suunnittelu Tiedotusasiat Omat asiat
2. B	Nopea	Työasiat Työn arviointi Toiminnan suunnittelu Tiedotusasiat Omat asiat
3. C	nopea nopea nopea	Työasiat Työn arviointi Toiminnan suunnittelu Tiedotusasiat Omat asiat
4. D	nopea nopea nopea	Työasiat Työn arviointi Toiminnan suunnittelu Tiedotusasiat Omat asiat

5 TUTKIMUSTULOKSIA

Tässä osiossa käsittelemme tutkimuksemme tuloksia. Tuomme niitä esille tehtyjen analyysien ja kyselyn vastauksista poimittujen esimerkkien pohjalta. Tehdyn kyselyn ja videon avulla saimme kuvattua dialogisen johtamisen ja kuuntelemisen ilmiötä. Kyselyn vastaukset ja videointien havainnot vastasivat suurelta osin toisiaan.

5.1 Dialogisuuden ymmärtäminen

Dialogisuuden ymmärtäminen korostui varhaiskasvattajien vastauksista. Saatujen tulosten perusteella voidaan päätellä, että yksiköissä ymmärretään, mitä dialogisuus tarkoittaa. Teoriatieto ja ymmärrys asiasta on vahvaa. Yhtään sellaista vastausta ei ollut, että ei olisi tiedetty, mitä dialogisuus tarkoittaa.

”Dialogisuus on vuoropuhelua, jossa molemmat toimivat kuuntelijoina ja keskustelijoina”. (K14).

”Vuoropuhelua, ajatusten vaihtoa, toisen kuuntelua”. (K2)

”Asioista keskustelevaa ja kuuntelevaa aitoa vuorovaikutusta, jossa pyritään ymmärtämään dialogikumppanin kommunikaatiota”. (K6)

”Asioista keskustelua vuorovaikutteisesti niin, että jokainen tulee kuuluksi. Ajatuksia ei torpata ja heitellään ajatuksia.”(K8)

Lisäksi vastauksien perusteella varhaiskasvattajat tiedostavat myös sen, että dialogisuus ei kaikilta osin ja aina toteudu päiväkodin arjessa. Sen synnyttämiseen työyhteisöissä tarvitaan kouluttamista ja opettelemista.

5.2 Dialogisuuden ilmeneminen

Kyselyn mukaan dialogisuus ilmenee työyhteisöissä vastavuoroisena keskusteluna. Enemmistö vastaajista koki kuuntelun vastavuoroiseksi. Kyselyssä tuli kuitenkin ilmi myös eriäviä mielipiteitä, joiden vastavuoroisuuden ei koettu toteutuvan täysin.

”Päivittäin omassa ryhmässä, suunnitellaan esim. toimintojen sujuvuutta.” (K11)

”Asioista jutellaan avoimesti. Aina saa heittää ja niistä keskustellaan.” (K8)

”Suhteellisen hyvin. Asioista pyritään viestimään avoimesti ja mielipiteitä kuunnellaan.” (K9)

”Esim. talon palavereilla, jossa yhteisesti keskustellaan mieltä askarruttavista asioista, jaetaan mielipiteitä, ajatuksia ja kokemuksia.” (K3)

”Talon palaverit ovat viikottain, joissa jokaisen ryhmän työntekijöitä kuullaan. Jokainen saa ehdotella uusia juttuja ja olla eri mieltä.” (K14)

Videointien analysointi vahvisti kyselyn tulokset tässä ilmiössä. Keskustelu palavereissa oli pääsääntöisesti vastavuoroista, ja erilaisia mielipiteitä kerrottiin avoimesti. Havainnoimme kuitenkin tallenteista, että osa ryhmäkeskusteluissa olleista ihmisistä ei osallistunut keskusteluun, vaan keskittyi tekemään muita asioita. Vastavuoroisuuden osalta on tarvetta kehittämistyölle.

5.3 Kuulluksi tuleminen ja kuunteleminen

Kuulluksi tuleminen osalta vastauksista tuli esille erilaisia kokemuksia ja ajatuksia. Kuulluksi tuleminen koettiin useammassa vastauksessa toteutuvan silloin, jos oma idea hyväksyttiin ja toiminta suoritettiin oman ehdotuksen mukaisesti. Tämä ei kuitenkaan ole dialogisen kuuntelun mukaista kuulluksi tulemistä. Kuulluksi tulemiseen vaikuttivat vastausten perusteella myös työyhteisön ilmapiiri ja siihen liittyvät asiat.

”Esimiehen osalta ok. Omassa tiimissä ongelmaa”. (K3)

”Jokaista kuunnellaan ja jokainen saa kertoa asiansa” (K7)

”Hyvät tiimit ja palaverit tukevat tätä. Hyvä työilmapiiri mahdollistaa

kaikkien asioiden puhumisen. Ei tarvi pelätä tai hävetä asiaansa”. (K12)

”Sen pitäisi olla jokapäiväinen ja tärkeä asia. Mitä enemmän on kiirettä, sitä sen herkemmin kuuntelu ja asioiden muistaminen unohtuu”. (K5)

Videoinneista kuulluksi tulemista oli hankalaa havainnoida, koska palaverin aikana keskusteltiin paljon päällekkäin ja osa asioista jäi videolta kuulematta tarkasti. Videoinnista saattoi todentaa useammassa kyselyn vastauksessa esiin tulleen seikan siitä, että työntekijä ei kokenut tullessa kuulluksi, jos hänen omaa ideaansa ei toteutettu. Se oli todettavissa esimerkiksi katseen pois kääntämisenä.

Työyhteisöissä ollaan kiinnitetty huomiota kuuntelemiseen. Kyselyn vastaukset tuottivat runsaasti esimerkkejä hyvästä ja huonosta kuuntelusta. Usean vastauksen mukaan hyvää kuuntelemista todettiin ilmentävän läsnäolo, lisäkysymysten esittäminen, kehonkieli, nauru ja katsekontakti.

Huonon kuuntelemisen todettiin useassa vastauksessa olevan ei läsnäolevaa, mistä esimerkkinä esitettiin hymähtely, samanaikaisesti muiden asioiden tekeminen, asian sivuuttaminen ja reagoimattomuus puheeseen ja kehonkieli.

”Hyvässä kuuntelussa on myös vastapuhetta, muutakin kuin hymähtelyä. Katsekontakti esim. mielipiteissä voi esittää omia mielipiteitä. Huonossa põlistään muista asioista päälle ei katsekontaktia”. (K2)

”Kuuntelija tarttuu sanomaani, reagoi omilla näkemyksillään, esittää ratkaisuehdotuksia, pohtii niitä yhdessä kanssani. Huono kuuntelija saattaa nippa nappa kuunnella asiiasi ja kertoa ihan eri juttuja itsestään ja omista ongelmistaan, sivuuttaen sinut ja asiiasi”. (K10)

”Kokee, että esimies välittää ja ryhtyy toimiin, tulee uudelleen keskustelemaan esim. Onko asiat parantuneet ja kirjoittaa asian, vaikka heti muistilapulle ylös, jos on sillä hetkellä kiireinen. Eikä vain hymähdä vastaukseksi”. (K9)

” Huonossa hätäillään ja kerrotaan kehonkielellä, että ei kiinnosta. Hyvässä katsotaan silmiin ja ollaan aidosti kiinnostuneita mitä toinen sanoo hätäilemättä ja tuskailematta”. (K4)

Videoinneista havainnoitiin sekä hyvän että huonon kuuntelemisen esimerkkejä. Tallenteilla esiintyi useita katsekontakteja, mutta katsekontaktien kohteita oli videon avulla

haastavaa tunnistaa, koska puhuja ei aina katsonut henkilöä, jolle puhui. Varhaiskasvattajien vastausten mukaan katsekontakti puhuttaessa ja kuunneltaessa ilmentää toisen kiinnostusta kyseessä olevaa asiaa kohtaan.

Videotallenteiden havainnoinnissa kiinnitettiin huomiota vastavuoroiseen keskusteluun naurun ja katsekontaktien muodossa. Havainnoimme tallenteilta kohtia, jossa ihmiset nauroivat toistensa puheelle ja naurun määrästä voitiin päätellä, että osallistuiko työntekijä todellisuudessa keskusteluun. Työntekijän reagoimattomuus hauskaan tilanteeseen herätti meissä epäilyksen siitä, että hän ei kuunnellut, mitä puhuttiin. Videoinnin perusteella katsekontaktin säilyttäminen oli osalle keskustelijoista hankalaa. Joissakin kohdissa katsekontaktin ottamista suorastaan vältettiin. Katsekontaktin säilyttämisessä ilmeni selkeitä eroja palaveriin osallistuvien varhaiskasvattajien keskuudessa sekä päiväkotien välillä. Kehitettävää ilmeni myös tällä osa-alueella.

Havainnoidessa videoita huomasit, että kuuntelemiseen vaikutti myös se, kuinka asiat esitettiin. Videoinneissa huomasit selviä merkkejä kyselyn vastausten perusteella huonoksi koetusta kuuntelusta. Päällekkäin puhumista esiintyi videoilla todella paljon. Palavereissa tehtiin muita asioita. Yhtenä esimerkkinä kyselyssä esitettiin oman kännykän selailu keskustelun aikana. Tähän esimerkkiin saatiin vahvistus myös videoinnin avulla, sillä yksi työntekijä käytti puhelinta kesken palaverin. Palaverin alkaessa huomasit, että videointi huomioitiin ja se saattoi vaikuttaa myös palaverin kulkuun ja muuttaa hetkellisesti henkilöiden käyttäytymistä. Palaverin kuluessa videointi selvästi unohdettiin. Ihmiset selvästi vapautuivat ja palaverissa alkoi esiintyä paljon muiden asioiden tekemistä samaan aikaan, kuten oman kännykän selailu, papereiden selailu ja yksi työntekijä käänsi selkänsä kaikille kokouksessa olijoille ja alkoi katsoa seinältä jotain.

Puhujan puhetyylillä oli vaikutusta siihen, kuinka puheeseen reagoitiin. Keskustelu oli vastavuoroista ja erilaisia mielipiteitä sai esittää kummassakin päiväkodissa. Palaverien ilmapiiri vaikutti hyväksyvältä ja sujuvalta. Ristiriitatilanteita ei videoinnissa tullut esille. Päiväkotien palavereiden käytännöt erosivat toisistaan selkeästi. Palautteen antamisen tilanteet koettiin kyselyn vastaajien mukaan hankaliksi. Negatiivisten asioiden kertominen, ristiriitatilanteet ja tilanteet, joissa vastapuoli ei kuuntele, koettiin olevan vaikeita.

”Jos on jotain ei niin mukavaa kerrottavaa tulee tunne, ettei haluta kuunnella. Eikä aina osaa kertoa asioista, niin kuin pitäisi. Tulee tunne ettei toinen ymmärtänyt asian pointtia oikein. Negatiivisen palautteen anto/vastaaanotto on haastavaa”.(K3)

”Ristiriita tilanteet, negatiivisen palautteen anto, kun joku harmittaa ja se pitäis sanoa”.(K6)

”Jos toinen osapuoli ei näe omaa ongelmaa/ väärää toimintatapaansa jne. Eikä ole vastaanottavainen selvittämää, sovittelemaan tilannetta”. (K13)

”Jos ei tule kuulluksi, jos toinen on kamalan negatiivinen eikä näe asioissa mitään hyvää. Tai liian hyökkäävä”. (K1)

Varhaiskasvattajien mielestä talopalaveri on tilaisuus, jossa omia mielipiteitä saa esittää. Palautekäytänteiden toimiminen ei kuitenkaan tullut selvästi esille, sillä videoiduissa ryhmäkeskusteluissa ei tullut esille tilanteita, joissa olisi oltu eri mieltä tai joissa olisi annettu toiselle palautetta. Selkeästi sellaisia tilanteita oli, joissa eriävien mielipiteiden sanomiselle olisi ollut tarvetta, mutta palaverissa ei joko haluttu tai uskallettu tuoda esille omia mielipiteitä. On luonnollisesti mahdollista, että videointi vaikutti palaverin luonteeseen. Puhenoisuus vaikutti puhutun asian ymmärtämiseen ja sen omaksumiseen. Tallenteesta havainnoitiin puheen nopeutta, koska sen kerrottiin vaikuttavan asioiden esittämistyyliin. Tallenteelta nousi selkeästi esille työntekijöiden erilaisia puhenoisuuksia ja tyyliä. Niitä tilanteita tallenteilta tuli esille kuitenkin hyvin vähän. Tallenteella puheen nopeuteen vaikutti sekä keskustelijoiden oma persoonallinen tyyli että temperamentti.

Kyselyn mukaan työyhteisöissä toimivaksi vuorovaikutukseksi koettiin yleisimmin kaikkien osapuolien aito kuunteleminen, asioista keskusteleminen ja niiden avulla ratkaisujen aikaansaaminen.

”Toimivassa: kuuntelija eläytyy tilanteeseeni ja alkaa hoitamaan esim. mahdollista ongelmaa kanssani. Ei toimivassa toinen kaataa ongelmat niskaani, ei kuuntele eikä näe toisen tilannetta/ asetu toisen asemaan”. (K4)

Kerrot työhön liittyvää tärkeää asiaa työkaverille-> hän nyplää kännykkää, ei kuuntele selvästikään, nyökyttelee vain. Hyvä sama ilman puhelinta tai puhelin laitetaan pois, saadaan aikaiseksi keskustelua”. (K7)

”Toimivassa molemmat saa sanoa asiansa rauhassa ja tulevat kuulluiksi esim. kehityskeskustelu. Ei toimivassa yksi päättää ja sanoo asioista ja toisten on niihin tyytyminen esim. jotkut palaverit päätökset joistain työasioista”. (K2)

”Ei toimiva: kiukutellaan, puhutaan päällekkäin. Toimiva, kun saa puhua loppuun ilman keskeytyksiä”. (K8)

Yhteenvetona voisi todeta, että dialogisuuden tuntemisesta huolimatta, sen toteutumisessa käytännössä olisi vielä paljon korjattavaa. Tämä tutkimus tuotti tältä osin samanlaisia tuloksia, kuin oli saatu niissä tutkimuksissa, joihin opinnäytetyötä tehdessämme tutustuimme. Ryhmäkeskusteluissa osapuolia kuunneltiin osittain vastavuoroisesti. Keskustelujen pohjalta palaverissa saatiin aikaiseksi päätöksiä, mutta se ei ollut johdonmukaisen prosessin tuotos. Kuuntelemisen tilassa pysyminen tuotti selkeästi haasteita ja keskustelujen aikana tehtiin paljon muita asioita. Ammatilliseen vuorovaikutukseen kokonaisuudessaan tulee kiinnittää tulevaisuudessa huomiota. Havaintojemme perusteella myös esimiehillä on opittavaa dialogisesta kuuntelusta ja keskustelusta. Esimiehet olivat ja ovat tulevaisuudessakin palaverien kulun suunnannäyttäjiä ja toimintakäytäntöjen luoja. Esimiehet osoittavat omalla toiminnallaan hyväksyttävät ja toivottavat työmallit työyhteisössä. Tallenteiden perusteella ryhmäkeskustelut eivät olleet kovinkaan suunniteltuja tai jäsenneiltyjä. Dialogisen kuuntelemisen ja kuulluksi tulemisen parantamiseksi palaverikäytänteissä olisi työyhteisöissä selkeästi kehitettävää.

6 POHDINTA

Tämän tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että havainnoitujen päiväkotien henkilökunta tiedostaa hyvien dialogisten käytänteiden merkityksen, mutta keinoja niiden toteuttamiseen pitää kehittää kummassakin työyhteisössä. Henkilökunta oli kiinnostunut ja innostunut ja valmiina kehittämään näitä asioita työyhteisössä.

Oman työyhteisön ja työn kehittämiseen kuuluu kuitenkin muutakin, kuin itse työprosessi ja se hankaloittaa työn kehittämistä käytännössä. Omien taitojen kehittäminen näyttäytyy työstä irrallisena. Koulutuksiin osallistumista ei koeta työnä, vaan se on jotain joka on pois työajasta olevaa toimintaa. Työyhteisöissä ei välttämättä ole varattu aikaa keittämiselle, vaan sitä pitää järjestää ja suunnitella erikseen. Myöskään työnantajat eivät aina ole valmiita antamaan sille aikaa, vaikka kehittämisen välttämättömyyttä korostettaisiinkin. Kehittäminen pitää sopeuttaa työhön ja työrytmiin. (Toivanen ym. 2012, 3-21.)

Aikaisempienkin tutkimuksien mukaan dialoginen kuunteleminen on asia, jonka voi oppia. Henkilökunta haluaa olla mukana suunnittelemassa työyksikön toimintaa ja toimintatapoja. Osallistaminen antaa heille motivaatiota ja synnyttää uusia innovaatiota työn tekemiseen. (Syvänen ym. 2015; Alrø & Nørgård Dahl 2015; Erkkilä. 2012; Grill ym. 2013.) Lisäkoulutusta dialogiseen kuuntelemiseen tarvitaan. Suomessa on tarjolla paljon koulutusta tästä aiheesta ja tietoa on myös vapaasti saatavilla. Esimiesten rooli työyhteisöjen dialogisen kuuntelemisen edustajina korostuu ja heille olisi tärkeää tarjota lisäkoulutusta asiasta. Esitämme, että tutkimuksen kohteena olleessa yrityksessä panostettaisiin esimiesten dialogisten johtamistaitojen kehittämiseen. Pitäisimme hyödyllisenä, että yrityksen esimiehille järjestettäisiin aihetta koskeva koulutus. Myös aikaisemmin tehtyjen tutkimusten johtopäätöksistä ilmeni esimiesten koulutuksen tarvetta. (Ahlborg, Grill & Lindgren, 2011; Lundal 2009; Eklof & Ahlborg 2016; Grill ym. 2013.)

Palautteen antamisen ja vastaanottamisen koettiin tulosten mukaan olevan hankalaa. Sitä olisi tärkeää harjoitella arjen tilanteissa joka päivä. Tässäkin asiassa esimiehet ovat avainroolissa. Esimiehet päättävät työtavat ja toimintakäytännöt. Niiden pitää olla työyhteisössä kunnossa, jotta työ on sujuvaa ja tuottavaa. Palaverit ovat olennainen osa työyhteisön johtamista ja kehittämistä. Huomasimme palaverikäytäntöihin liittyviä kehittämistar-

peita. Kiinnitimme huomioita ryhmäkeskustelujen eli talopalaverien suunnitelmallisuuden ja jäsentelyn puuttumiseen. Palavereissa ei ollut tai ei ainakaan tullut esille toimintakäytänteitä. Palavereissa ei ollut esimerkiksi minkäänlaista esityslistaa, joka ohjaisi palaverin kulkua. Esityslista olisi tärkeä, jotta palaveri saataisiin suoritettua sille varatussa ajassa ja jotta keskustelu keskittyisi niihin asioihin, joita esityslistassa on. Palaverin etukäteissuunnittelu on tärkeää siitakin syystä, että palaveriin osallistujat voivat valmistautua ja vaikuttaa. Lisäksi henkilöt, jotka eivät pääse osallistumaan palaveriin, voivat vaikuttaa siihen, esimerkiksi lisäämällä omia ehdotuksiaan esityslistaan. Esityslistan olisi tärkeää olla valmis hyvissä ajoin. Esittelemme työmme liitteenä yhden palaverin esityslistamallin. (Liite 5) Palaverien selkeän rakenteen puuttuminen oli omiaan heikentämään dialogista kuuntelua ja keskustelua. Juuri tästä syystä puhuttiin paljon päällekkäin, koska ihmiset eivät olleet valmistautuneet asiaan ja toivat tuolloin spontaanisti omat ideansa esille. Dialogi ei toteutunut, kun henkilö, jolla oli oma asiansa sanottavana, ei selvästikään kuunnellut, mitä toisella oli sanottavaa. Dialogisen kuuntelemisen juurruttaminen osaksi jokapäiväistä toimintaa työyhteisöissä olisi tärkeää, koska dialoginen kuunteleminen toimii keinona saada aikaan kehitystä näissä asioissa.

Palaverissa tulisi olla yksi ennalta sovittu ihminen kirjaamassa ylös asioita. Havaitsimme, että kun kaikki tekivät omia muistiinpanojaan, niin kuunteleminen ja vastavuoroinen keskusteleminen kärsivät. Myös kirjaamiskäytänteet on tärkeää sopia. Kun yksi kirjaa, se lisää kuuntelemista ja vähentää väärinymmärryksen mahdollisuuksia. Ennen kuin edetään seuraavaan aiheeseen, voidaan tarkistaa, mitä on kirjattu muistiin ja asioita voidaan vielä tässä vaiheessa täsmentää ja tarvittaessa korjata.

Tutkimuksessamme selvisi, että palautekäytäntöjen kehittämiseksi tutkituissa päiväkohteissa työyhteisöissä on tarvetta. Tekemällä työntekijöiden kanssa yhteiset vuorovaikutuksen pelisäännöt, voidaan sopia palautekäytännöistä ja vuorovaikutuksesta yleensä.

Vuorovaikutuksen pelisäännöt on tärkeää keskustella ja sopia työpaikkakohtaisesti. Niiden pitää olla yksinkertaiset ja selkeät. Ne voisivat sijaita esimerkiksi päiväkodin perheydytyskansiossa. Työmme liitteenä 4 on yksi esimerkki vuorovaikutuksen pelisäännöistä. Kyseiset pelisäännöt ovat opinnäytetyömme toisen tekijän työpaikalleen, yhdessä henkilökunnan kanssa luomia pelisääntöjä. Nämä pelisäännöt on laadittu työpaikan käyttöön syksyllä 2017. Ajatus pelisääntöjen luomiseen syntyi tehtyjen analyysien ja opinnäytetyöprosessin pohjalta.

Kuten opinnäytetyössämme jo aiemmin todettiin, työelämässä painotetaan nykyään yhteistyön ja yhdessä tekemisen merkitystä, mutta harvoin vuorovaikutusta kuitenkaan harjoitellaan. Palautteen antamista ja vastaanottamista olisi hyvä harjoitella arkityössä ja sen antamisen ja vastaanottamisen pitäisi olla toimintakäytäntö työyhteisössä. Tässä esimiehet voivat omissa yksiköissä toimia esimerkkinä. Arjen kiire ja muuttuvat tilanteet päivässä aiheuttavat sen, että aikaa tällaiselle toiminnalle ei ole. (Dunderfelt 2015, 10-11.) Haluamme kyseenalaistaa tämän näkemyksen. Dialoginen kuuntelun ei pitäisi olla mitään ylimääräistä ja irrallista, eikä sen toteuttamisen ja toteutumisen pitäisi vaatia mitään suuria muutoksia. Kyse on vain tavasta ajatella, asennoitua ja tehdä asioita toisin. Dialogisuuden ollessa työyhteisössä sisäänrakennettu ajattelumalli, niin silloin ei ole kyse mistään ylimääräisestä tekemisestä. Yksi tapa, jolla tälle voidaan antaa aikaa ja sitä voidaan hyödyntää ja toteuttaa, on palaverikäytänteiden muuttaminen. Tämän voi toteuttaa esimerkiksi siten, että yksi osa työyhteisön kokouksen esityslistaa on palautteen antaminen työkaverille. (Liite 5).

Tuloksista nousi esiin, että kehityskeskustelutilanteet olisivat otollisia tilaisuuksia työyhteisön kuuntelutaitojen kehittämisessä. Kehityskeskustelut ovatkin mielestämme hyvä esimerkki tilanteesta, jossa esimies voi kehittää omaa ammattitaitoaan ja työyhteisöä dialogisen kuuntelun avulla. Tämä on hyvä tilaisuus myös kehityskeskustelun toiselle osapuolelle harjoitella kuuntelua itsekkin. Kehityskeskusteluja käydään kuitenkin niin harvoin, että kuuntelemisen harjoittelemista ei voida jättää vain yksinomaan näiden tilaisuuksien varaan. Havainnoinnit palaverien tallenteista vastasivat aikaisemman tutkimuksen esille tuomia esimerkkejä ei kuuntelevan ja kuuntelevan toiminnan eroista. Toisen puheen päälle puhuminen ei osoita kuuntelua tai kiinnostusta toisen kertomaa asiaa kohtaan. Silloin ei voida myöskään puhua vastavuoroisesta puheesta. Dialoginen kuunteleminen vaatii erilaisten mielipiteiden hyväksyntää. (Kaskela & Kekkonen 2006, 34-38.)

Kyselymme vastauksista nousi selvästi esille, että henkilöt eivät kokeneet tulleeensa kuulluksi, jos omaa mielipidettä tai ideaa ei lähdetty toteuttamaan. Tässä on selvä kehityskohde. Jokaisen pitäisi oppia hyväksymään se, että kuulluksi tuleminen ja oman idean läpivieminen eivät ole sama asia. Se on pitkälti henkilökohtainen asia ja vaatii omien asenteiden ja ajattelumallin muokkaamista. Työyhteisön käytänteillä ja esimiehen mallilla voidaan tukea näiden asioiden muuttamista. Ristiriitatilanteissa on pystyttävä hiljentämään oma sisäinen tarve olla äänessä ja keskittyä siihen mitä toinen on puhumassa. Aito

ja läsnäoleva kuunteleminen ovat ihmiselle eheyttävä kokemus kuulluksi tulemisessa. (Dunderfelt 2015, 22.)

Yksi esiin noussut tutkimustulos oli puhenopeus ja -tyyli. Tämä on luonnollisesti pitkälti henkilökohtainen, persoonallinen ja temperamenttiin liittyvä tapa. Persoonallisuus on luonnollisesti myös tärkeää, eikä sitä ole tarkoituskaan piilottaa vuorovaikutustilanteissa. Omaa käytöstä pitää kuitenkin hallita ammatillisessa vuorovaikutuksessa. Kyselyn vastauksissa tuli ilmi, että tapa, jolla asiat esitetään, vaikuttaa myös tapaan, jolla ne ollaan valmiita ottamaan vastaan. Nämä ovat henkilökohtaisia kehittämiskohteita, mutta myös samalla toimintatapoja, joita voidaan harjoitella. On tärkeää oppia antamaan ja ottamaan vastaan palautetta myös tästä asiasta. Asian oikein ymmärtämisen varmistamiseksi on tärkeää käyttää tarkentavia kysymyksiä. Tätä voidaan harjoitella esimerkiksi palaverien yhteydessä. Tuloksissa nousivat esille myös eleet ja ilmeet ja niiden vaikuttaminen kuuntelemiseen, Niitä ja muuta nonverbaalia toimintaa ei kuitenkaan havainnoitu tässä tutkimuksessa, mutta on selvää, että ne ovat olennainen osa vuorovaikutusta.

7 OPINNÄYTETYÖPROSESSIN ARVIOINTIA

Dialogisuus käsitteenä on ajankohtainen ja aiheesta löytyy tutkimuksia. Opinnäytetyömme lähteiksi valitsimme tutustumisen jälkeen pääsääntöisesti vain sellaisia tutkimuksia, jotka käsittelivät konkreettisesti juuri dialogista kuuntelemista ja dialogista johtamista. Vaikka lähdemateriaalia löytyi runsaasti, totesimme, että niiden keskinäisessä tarkastelussa ei löytynyt kovinkaan paljoa eriävää tietoa tai varsinaisesti uutta tietoa. Valitsemamme lähdemateriaali ei ole erityisen laaja, mutta se kohdistui mielestämme tutki-
maamme asiaan konkreettisesti.

Dialogisuus on laaja aihe. Esimerkiksi pelkästään non-verbaalia viestintää, esimerkiksi eleiden ja ilmeiden osalta, olisi mahdollista tutkia ja analysoida hyvinkin laajasti. Tämä ei kuitenkaan ollut opinnäytetyömme tarkoitus eikä tavoite. Aiheen valinnan rajauksessa ja ilmiön raportoinnissa olikin tarpeen tehdä tarkka raja ja pysyä siinä. Mielestämme olemme onnistuneet kuvaamaan dialogisen kuuntelemisen ja johtamisen ilmiötä kattavasti, mutta samalla tiiviisti.

Yhteistyö meidän opinnäytetyön tekijöiden välillä sujui hyvin koko prosessin ajan ja työnjako oli selkeä. Haasteena yhteistyön tekemiselle voimme todetaan olleen yhteisen ajan löytämisen. Asumme eri paikkakunnilla, kaukana toisistamme. Molemmilla on vaativa ja sitova esimiestyö ja olemme molemmat perheellisiä. Näiden syiden ja lisäksi opintojemme muiden tehtävien suorittamisen aikapaineessa, yhteisen ajan löytäminen oli välillä haastavaa. Voimmekin todeta, että ilman nykyaikaista tietotekniikkaa ei tutkimuksen toteuttaminen tällä tavalla olisikaan ollut mahdollista.

Tutkimuksen lähtötilanne kummassakin päiväkodissa oli samankaltainen. Henkilökunta tai ainakin osa siitä oli aikaisemmin saanut koulutusta ammatillisessa vuorovaikutuksessa ja näin ollen tutkittava asia oli heille tuttua. Tämä saattoi osaltaan vaikuttaa myös tutkimustuloksiin. Tulevaisuudessa olisikin mielenkiintoista tutkia yksikköä, jossa asiaa ei ole käsitelty aikaisemmin.

7.1 Tutkimuseettiset näkökulmat ja luotettavuus

Tutkimuksen tekeminen oli antoisaa ja haasteellista. Omien roolienne päättäminen ja niiden säilyttäminen tutkimuksen aikana oli sen onnistumiselle välttämätöntä. Toinen meistä työskentelee tutkittavassa yrityksessä esimiehenä, joten omat tulkinnat oli tärkeä pitää erillään tutkimuksen analyysistä tehdessä. Kohdistimme analyysimme vain tutkimusaineistosta nousseisiin asioihin.

Kysely lähetettiin 24 vastaajalle ja siihen vastasi määräpäivään mennessä 14 henkilöä. Vastausprosentti oli lähes 60. Kyselyn kohdejoukko oli suhteellisen pieni ja sitä taustaa vastaan ajatellen on valitettavaa, että vastausprosentti ei noussut korkeammaksi. Vastauksien määrä saattoi vaikuttaa myös tutkimuksen tuloksiin. Alun perin vastausaikaa oli kaksi viikkoa ja sitä päätettiin jatkaa vielä kahdella viikolla, jotta vastaajien määrä olisi saatu suuremmaksi. Lisäajasta huolimatta lisää vastauksia ei saatu. Enempää lisääaikaa ei ollut mahdollista antaa, sillä kyselyvastausten analysointi piti suorittaa. Ryhmäkeskustelujen tallentaminen oli sovittu suoritettavaksi toukokuussa 2017.

On huomioitava, että kyselyyn vastaaminen oli tietysti vapaaehtoista ja sen vuoksi ei ollut tarkoituksenmukaistakaan tehdä enempiä toimenpiteitä vastausprosentin kasvattamiseksi. Mielestämme vastauksien antamiselle oli riittävästi aikaa ja olimme huomioineet myös poissaolot, jotta mahdollisimman moni ehtisi vastaamaan.

Kohdejoukon määrä oli kuitenkin valittu tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukaisesti ja määrästä oli käyty keskustelua myös ohjaavan opettajan kanssa. Kohdejoukoksi oli valittu kahden päiväkodin varhaiskasvattajat. Kahdessa erillisessä yksiköissä toteutettu tutkimus oli omiaan parantamaan tutkimuksen luotettavuutta. Koska kyselyä ei ollut suunnattu isommalle vastaajamäärälle, antoi se mahdollisuuden avoimen kyselykaavakkeen käyttämiselle. Avoimen kyselykaavakkeen avulla saimme selville tärkeää tietoa ja saatoimme todeta, että vastauksiin oli myös panostettu.

Kuten olemme kertoneet, toinen meistä työskentelee samassa organisaatiossa kuin missä tutkimus toteutettiin. Oli hyvä, että toinen katsoi asiaa täysin ulkopuolisin silmin. Sen avulla myös analysoinnissa saatiin huomio kiinnitettyä useampiin näkökulmiin. Tämä seikka paransi tämän tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia, miten dialogisuus ymmärretään ja miten se ilmenee tutkittavissa päiväkodeissa. Tutkimuksemme vastasi asetettuun tutkimuskysymykseen.

Tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli tutkia dialogista johtamista, mutta kyselyn tuloksista ei pystytty nostamaan sitä esille erillisenä asiana. Toisaalta saadut tulokset ja laatimamme kehittämisideat liittyvät tiiviisti juuri johtamiseen. Johtamisen näkökulmasta esitetyt kehittämisideat on tarkoitettu yksiköiden esimiehille työkaluiksi, joiden avulla heillä on mahdollisuus kehittää päiväkoteja haluamillaan tavoilla. Annetut kehitysideoita ovat saatujen tulosten avulla esiin nousseita kohteita.

Kyselyssä piti ottaa huomioon myös tutkittavien anonymiteetti tarkasti. Tutkimuksen aineisto kerättiin niin, että kukaan muu kuin me ei päässyt näkemään kyselyn vastauksia ja kyselyyn vastattiin anonyymisti. Näin vastaajia ei ole mahdollista tunnistaa. Vaikka toinen meistä työskentelee samassa organisaatiossa, niin hän ei kuitenkaan työskentele kummassakaan näistä päiväkodeista. Henkilökunta ei ole tuttua. Emme tunteneet tutkittavia, emmekä tunnistaisi edes käsialoistakaan vastaajia. Säilytimme tutkimusaineiston asianmukaisesti ja sitä ei näytetty kenellekään ulkopuoliselle. Tutkimuksen päätyttyä hävitämme aineiston sovitusti.

Tehtäessä arviointia esimiestyöstä pitäisi vastaajamäärän olla niin suuri, että tutkittavien henkilöllisyyttä ei ole mahdollista saada selville tutkimuksessa. Tässä asiassa jouduttiin tutkimuksessa tekemään selkeä raja, koska tutkimuksessa oli mukana kaksi yksikköä. Kyselyn ja molempien päiväkotien yhden videoidun ryhmäkeskustelun arviointeja ei kohdistettu vain yksiköiden esimiehiin vaan koko työyhteisöön, koska esimiesten henkilöllisyyden tunnistaminen olisi ollut helppoa. Päätös työyhteisön arvioinnista tehtiin jo ennen tutkimuksen aloittamista, joten se ei vaikuttanut tutkimuksen onnistumiseen.

Aiheen rajausta piti tehdä tarkasti, koska sillä oli suuri vaikutus tutkimuksen onnistumiseen ja sen luotettavuuteen ja aikataulussa pysymiseen. Tutustuminen aikaisempiin tutkimuksiin antoi lisää tietoa ja mielenkiintoa aihetta kohtaan.

7.2 Ajankohtaisuuden ja menetelmien arviointia

Kyselyn avulla saatiin esille, mitä työntekijät dialogisuudesta ajattelevat ja tietävät. Videoinnin avulla saatiin havainnoitua kyselyssä esille nousseita asioita. Valitut analyysimenetelmät vastasivat tavoitetta ja valittua tutkimustapaa.

Henkilökunnan ja esimiehen kiinnostus, innostus ja tietämys tutkittavasta asiasta oli positiivinen etu tutkimuksen tekemiselle. Valitsemamme aihe on ajankohtainen ja sitä koskevia tutkimuksiakin on tehty. Tekemämme kirjallisuuskatsaus antoi hyvän pohjan aikaisempien tutkimusten löytämiselle. Kirjallisuuskatsauksen jälkeen löytyi myös uusia tutkimuksia, jotka koskivat aihetta. (Almqvist & Kiviharju-Rissanen 1997; Eklöf & Ahlborg 2016; Grill ym. 2013; Lundal 2009; Nousiainen & Piekkari 2007.)

Videoimamme kaksi ryhmäkeskustelua olivat hyvä ikkuna henkilökunnan kuuntelemisen tarkasteluun ja arvioimiseen. Se oli hyvä tapa havainnoida työyhteisöjen toimintaa käytännössä. Videoinnin etuna oli myös se, että tutkittavaan tilanteeseen pystyi palaamaan ja tarkastamaan tekemiään havaintoja. Keskusteluanalyysimenetelmänä oli todella haasteellinen ja vaativa. Analysointimenetelmän käyttö tutkimuksessa vaati paljon tutustumista kyseisen analyysimenetelmän teoriaan ja käytännön toteuttamiseen. Kahden, noin tunnin mittaisen palaverin litteroiminen olisi ollut työlästä ja analysoitava materiaali olisi myös kasvanut tutkimuksen laajuuteen nähden liian suureksi. Videotalliointi toimi näin ollen avoimen kyselykaavakkeen tukena analyysiä tehtäessä. Sen avulla pystyttiin havainnoimaan dialogisen kuuntelemisen ymmärtämistä ja ilmentymistä päiväkodeissa käytännössä, kun kyselykaavakkeen vastaukset toivat sitä esille teoriassa.

Ryhmäkeskustelun analysoinnin tukena käytetyn keskusteluanalyysimenetelmän tuomat näkökulmat toivat esille asioita, joita ei oltaisi saatu pelkän kyselykaavakkeen avulla ja antoi analyysille lisää syvyyttä ja luotettavuutta. Videoinnissa on kuitenkin myös omat riskinsä. Se saattaa vaikuttaa tutkittavan kohteen toimintaan. Näin tapahtui tässä tutkimuksessa. Tallenteen alussa huomasi selkeästi, että tutkimustilanne vaikutti henkilöiden vuorovaikutustapaan. Palaverin edetessä videointi unohdettiin ja voidaan ajatella, että henkilöiden käytös vastasi tuolloin heidän tavanomaista palaverikäyttäytymistään.

Keskusteluanalyysin näkökulmien avulla saatiin selkeämmin esille tutkittavien päiväkotien toimintatapoja käytännössä. Havainnointimatriisin käyttäminen tuntui ennen tarkempaa tutustumista erittäin työläältä ja hankalalta. Selkeiden ohjeiden avulla sen luominen oli helpompaa. Tallenteista havainnoitiin ja tarkasteltiin kyselyn avulla esille nousseita osa-alueita. Valitsemalla viisi eri havainnoitavaa osa-aluetta saimme rajattua havainnointiamme. Litteroimalla videoiden puheet sanasta sanaan olisi saatu vielä enemmän tietoa kuuntelemisen tasosta, mutta tutkimuksen laajuus ja analysoitava materiaali olisi kasvanut tutkimuksen aikataulu huomioiden liian suureksi. Ja kuten aiemmin tekstissä on todettu, sanotut sanat eivät olleet tässä tutkimuksessa olennaisessa roolissa.

Kyselyn mukaan esimiesten rooli työyhteisöissä henkilökunnan mielestä on suuri ja heidän antamansa esimerkki toimii toimintakäytäntöjen luomispohjana. Johtamisen näkökulma korostui myös tekemässämme kyselyssä ja videoinnissa. Asiat nousivat esille myös aikaisemmin tehdyissä tutkimuksissa. Niiden mukaan dialoginen johtaminen ja kuunteleminen vaatii esimiehiltä kouluttautumista ja motivaatiota. (Ahlborg, Grill & Lindgren, 2011.)

Kyselyn mukaan henkilökunta koki tulleeensa kuulluksi. He saivat kertoa omia mielipiteitään ja niitä myös kuunnellaan. Tutkimuksen kyselyn tuloksista nousi esille kuitenkin kehittämistarpeita tässä asiassa. Kyselyn mukaan myös sanattomalla viestinnällä ja asioiden esittämistyylillä on suuri merkitys kuuntelemisessa ja sen tasossa. Kyselyn tuloksista oli selvästi löydettävissä kuuntelevan ja ei kuuntelevan käytöksen ilmentymiä. Kyselyn ja videoinnin pohjalta läsnäolevan kuuntelemisen harjoittelulle ja opettelulle on tarvetta tutkituissa työyhteisöissä.

7.3 Johtopäätökset

Valitsemamme aihe oli erittäin mielenkiintoinen ja haastava. Opinnäytetyön raportointi oli haastavaa, sillä tutkimuksen tuloksien kuvaileminen sanallisesti tuntui välillä hankalalta. Sanonnan mukaan yksi kuva vastaa tuhatta sanaa. Videotallenteelta tehtyjen lukuisien eri havaintojen ja niistä tehtyjen tulkintojen ja päätelmien sanallinen tiivistäminen oli haasteellista.

Suuri rooli työyhteisön yhteisten käytänteiden luomisessa on esimiehillä. Heidän tehtävänä on luoda työyhteisöihin kuunteleva, kannustava, ymmärtävä, kehittävä ja hyväksyvä ilmapiiri. Tutkimuksen tuloksien ja niiden pohjalta toiminnan kehittämisen avulla uusien käytänteiden luominen ja juurruttaminen voidaan paremmin toteuttaa. Kuuntelemalla aidosti ja olemalla läsnä saadaan työyhteisössä aikaiseksi välittävä ilmapiiri, jossa ristiriitatilanteita osataan hallita paremmin.

Esimiestyön näkökulmasta on erittäin tärkeää tiedostaa oman työyhteisönsä vuorovaikutus ja kuuntelukäytänteitä ja olla valmis kehittämään niitä jatkuvasti tarpeen mukaan. Osallistamalla työntekijöitä oman työnsä suunnittelemiseen ja toteuttamiseen voidaan päästä parempiin tuloksiin. Erilaisten käytäntöjen kehittäminen on nykypäivää. Koulutautumalla, harjoittelemalla ja opettelemalla työyhteisöissä on mahdollisuus rakentaa parempaa työilmapiiriä ja innostaa työntekijöitä osallistumaan.

Tutkimusta tehdessämme oma ammatillinen osaamisemme on lisääntynyt. Olemme huomanneet, että kiinnitämme työssämme enemmän huomiota työntekijöiden näkökulmaan. Olemme tiedostaneet entistä paremmin, kuinka paljon esimies vaikuttaa työyhteisön toimintaan. Olemme huomanneet ja kokeneet, että dialogista johtamista voidaan todellakin käyttää työkaluna oman työn kehittämisessä.

Kuunteleminen ammatillisena osaamisena on työelämässä vielä harvoin harjoiteltua ja tietoista toimintaa. Mielestämme tämä luo työelämälle haasteen tulevaisuuteen. Dialoginen johtaminen ja kuunteleminen tarvitsee riittävästi aikaa, ja motivaatiota. Olemme päättäneet, että omissa työyksiköissämme niihin annetaan aikaa ja niitä harjoitellaan. Yrityksen menestyminen on riippuvainen myös esimiehen onnistumisesta. Siksi esimiestyön kehittäminen on välttämätöntä ja esimiestyötä pitää tukea ja heidän osaamistaan kehittää. Motivoitunut, hyvinvoiva ja innostunut esimies innostaa ja motivoi myös työntekijät. Tulevaisuudessa työyhteisöjen ja esimiesten olisi tärkeää keskittyä kehittämään kuuntelutaitoja ja -käytäntöjä ja onnistumaan siinä yhdessä.

Onnistuakseen dialoginen kuunteleminen vaatii tietoista opettelua ja aktiivista harjoittelua. Tehty tutkimus antoi useita esimerkkejä siitä, miksi kuuntelu ei työyhteisöissä onnistu tai ole helppoa. Olemme kuitenkin perustelleet, kuinka dialoginen kuuntelu olisi kuitenkin ottaa osaksi työpaikan arkea.

Tutkimuksemme tarkoitus toteutui hyvin. Tutkimuksen tavoitteiden ja sen avulla annettujen kehittämisideoiden käyttöönottamista ja toteutumista olisi tulevaisuudessa mielenkiintoista tutkia lisää. Tulevaisuudessa tutkimuksen voisi tehdä yrityksessä useammalle esimiehelle. Silloin palaverien havainnoinneissa huomio kiinnitettäisiin vain yhteen ihmiseen ja hänen toimintaansa, mutta tutkimuksessa henkilöllisyyttä ei tunnistaisi. Tämän avulla olisi mahdollisuus tehdä esimiehille myös henkilökohtaista kehittämissuunnitelmaa. Tämä opinnäytetyö menee tutkimuksen kohteena olleiden päiväkotien esimiesten käyttöön ja työyhteisöissä on ollut kiinnostusta käytänteiden kehittämiseen. Näissä päiväkodeissa olisi mielenkiintoista tehdä myös uusi tutkimus, esimerkiksi vuoden päästä, missä arvioitaisiin toiminnan kehittämistä ja kehittymistä.

LÄHTEET

- Ahlborg, G., Grill, C. & Lindgren, E C. 2011. Valuation and handling of dialogue in leadership: A grounded theory study in Swedish hospitals. *Journal of Health Organization and Management* 2011, Vol.25 (1) s,34-54.
- Alasoini, T. 2011. Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla? Tykes raportteja 76. Helsinki.
- Alhanen, K., Soini, T. & Kangas, M. 2015 Dialoginen johtaminen ja vallankäyttö. Luettu. 30.11.2017. http://dialogiakatemia.fi/wp-content/uploads/2017/03/Dialoginen_johtaminen_ja_vallankaytto.pdf
- Almqvist, I. & Kiviharju-Rissanen, U. 1997. Mielenterveystyön perusteet hoitotyössä. Tampere. Tammer-Paino.
- Alrø, H., Nørgård Dahl, P. 2015. "Dialogic group coaching – inspiration from transformative mediation", *Journal of Workplace Learning*, Vol. 27 Iss: 7, pp.501 – 513
- Colliander, A., Härkönen, L. & Ruoppila, I. 2009. Yksilöllisyys sallittu. Moninaisuus voimaksi työpaikalla. Jyväskylä: PS -kustannus.
- Dinno-hanke. 2017. Luettu 11.8.2017. <http://www.dinno.fi/>
- Dunderfelt, T. 2016. Läsnaoleva kohtaaminen. Jyväskylä. PS-kustannus.
- Dunderfelt, T. 2015. Kuuntele ja tule kuulluksi. Viro. Helsingin seudun kauppakamari.
- Eklöf, M. & Ahlborg, G. 2016. Improving communication among healthcare workers: a controlled study. *Journal of Workplace Learning ; Bradford* 28.2 (2016): 81-96.
- Erkkilä, P. 2012. Hetki lyö. Dialogi ja sen syntyminen johtoryhmien kokoustyöskentelyssä. Vaasan Yliopisto. Väitöskirja. Luettu 27.8.2017 <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66553/978-951-44-7874-1.pdf?sequence=1>
- Grill, C., Ahlborg, G. & Wikström, E. 2013. Health care managers learning by listening to subordinates' dialogue training. *Journal of Health Organization and Management*. Vol. 28 Issue: 3, pp.437-454
- Hakulinen, A. 1997. Vuorottelujäsennys. Teoksessa Liisa Tainio (toim.), *Keskusteluanalyysin perusteet*. Tampere. Vastapaino.
- Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere. Tampereen yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2012. Tutki ja kirjoita. Helsinki, Tammi.
- Itkonen-Kaila, M. 1999. Teokset 4. Platon: Valtio. Toinen painos. Helsinki: Otava Oy.
- Kaskela, M. & Kekkonen, M. 2006. Kasvatuskumppanuus kannattelee lasta. Vaajakoski. Gummerus Oy.

Lundal, A. 2009. Kutsu dialogisuuteen. Diskurssianalyttinen tapaus kasvattajan ja lapsen haasteellisesta vuorovaikutuksesta päiväkodissa. Väitöskirja. Tampereen Yliopisto. Luettu. 27.8.2017. <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66553/978-951-44-7874-1.pdf?sequence=1>

Nousiainen, L. & Piekkari, A-L. 2007. Osallistuva oppilas - Yhteisöllinen koulu. Koulun kehittämisen kansio. Opetusministeriön julkaisu.

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Tammi.

Syvänen S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio A. & Toikko, T 2015. Dialoginen johtaminen. Tampere. Tampereen Yliopistopaino Oy.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2017. Dialogisuus ammattilaisen ja perheen välillä. Luettu 13.8.2017
https://www.thl.fi/fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/tyon_tueksi/varhainen-avoin-yhteistoiminta/dialogisuus_ammattilaisen_ja_perheen_valilla.

Toivanen M., Leppänen A. & Kovalainen A. 2012. Osaamisen kehittäminen työorganisaatioissa. Jännitteitä ja paradokseja. Työelämän tutkimus 10(1), 3-21.

LIITTEET

Liite 1. Kirjallisuuskatsaus taulukko

Liite 2. Kirje + Kyselykaavake

Liite 3. Videoanalysoinnin havainnointimatriisi

Liite 4. Vuorovaikutuksen pelisäännöt

Liite 5. Talopalaverin esityslista

Liite 1. Kirjallisuuskatsaus taulukko

Tutkimuksen tekijä, vuosi, maa, Tietokanta	Tutkimuksen aihe ja tarkoitus	Aineiston keruu ja analysointi menetelmä ja kohdejoukko	Kriteerit
<p>1. Alrø, H., Norgård-Dahl, P. 2015. Tanska. Emerald.</p>	<p>Dialogic group coaching – inspiration from transformative mediation</p> <p>Tarkoituksena esitellä ryhmänohjauksen dialogista työtapaa.</p>	<p>Toimintatutkimus jossa tutkittavana 2:n vanhustenhoito-laitoksen henkilökunta sekä heidän ohjaajansa.</p> <p>Dialogisen teorian tuomista ryhmän toimintaan on tutkittu 4:ssä ryhmässä videokuvattujen kokousten ja niiden analyysin avulla.</p>	<p>Tiivistelmän ja kokotekstin perusteella</p>
<p>2. Grill, C., Ahlborg, G., Lindgren, E. C. 2013. Ruotsi. Primo.</p>	<p>Valuation and handling of dialogue in leadership: A grounded theory study in Swedish hospitals</p> <p>Tarkoituksena kehittää teoreettista ymmärrystä lähiesimiesten tavasta harjoittaa ja arvostaa dialogisuutta työssään.</p>	<p>Tutkittu kommunikaation ja dialogin merkitystä toimintatutkimuksella haastatteleamalla 11 esimiestä ja seuraamalla 4 lähiesimiehen työskentelyä sairaalaympäristössä Ruotsissa.</p> <p>11 lähiesimiestä</p>	<p>Tiivistelmän ja kokotekstin perusteella</p>
<p>3. Jane, E. 2008. Yhdysvallat. Cinahl.</p>	<p>Reflective Practice in Group Co-Leadership</p> <p>Tarkoituksena tuottaa ehdotuksia vuorovaikutukseen vastaanotto-työssä ja sen harjoittamisessa.</p>	<p>Aiempaan tutkimukseen tukeutuen tutkittu johtajien keskinäisen ja johdettavan ryhmän välisen vuorovaikutuksen merkitystä.</p>	<p>Kokotekstin perusteella</p>
<p>4. Erkkilä, P. 2012. Suomi. Aleksis.</p>	<p>Hetki lyö: dialogi ja sen syntyminen johtoryhmien kokoustyöskentelyssä</p>	<p>Empiirinen tutkimus Johtoryhmän kokouksissa osallistuva havainnointi (6krt)</p> <p>Litteroimalla sanasta sanaan</p>	<p>Tiivistelmän ja kokotekstin</p>

	Tutkimuksen tavoite lisätä ymmärrystä miten johtoryhmät saavat dialogin syntyään, kun tuloksena	Tutkimusjoukkona kolme johtoryhmää	perusteella
5. Hedman, E. 2015. Suomi. Emerald.	Leadership Team Tool for better meaning making: Developing leadership team communication and reflexivity Esitellä tiimityökalu johtajatiimien työskentelyn kehittämiseksi	Tutkijan aiempaan tutkimukseen ja teoreettiseen viitekehykseen kommunikaatiosta ja joustavuudesta perustuva tiimityökalun esittely.	Tiivistelmän ja kokotekstin perusteella
6. Helin, J. 2012. Ruotsi. Emerald.	Dialogic listening: toward an embodied understanding of how to “go on” during fieldwork Tunnistaa kuuntelemisen eri tasoja ja tutkia miten tarkempi kuunteleminen voi olla voimavarana työssä.	Laadullinen tutkimus. Perheyriityksen 2h kestäneen kokouksen, jossa käsitelty konfliktitilanteita, analysointi dialogisen kuuntelemisen näkökulmasta.	Tiivistelmän ja kokotekstin perusteella
7. Louhela, V. 2012. Suomi. Melinda.	Kuulluksi tulemisen pedagogiikka kaikille yhteisessä koululiikunnassa Kuvata toimintatutkimuksen keinoin kehitettyä kuulluksi tulemisen pedagogiikkaa.	Narratiivinen toimintatutkimus, elämänkerta tarinat ja videoinnit yhden lukuvuoden aikana. Tutkimusjoukko opettajat.	Johdannon ja kokotekstin perusteella.

<p>8. Strandman, K. 2009. Suomi. Melinda.</p>	<p>"Se vain ilmestyi": vuorovaikutukseen perustuva strategian viestintä kuntaorganisaatiossa</p> <p>Uusi malli kuntaorganisaation strategian sisäisestä viestinnästä</p>	<p>Narratiivinen tutkimus 17 kertomusta 8 teemahaastattelua GT-menetelmä.</p> <p>Tutkimusjoukko kolme Porilaista hallintokuntaa</p>	<p>Kokotekstin perusteella</p>
<p>9. Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura S, Kasvio A. & Toikko, T. 2015. Suomi. Melinda.</p>	<p>Dialoginen johtaminen.</p> <p>Tarkoituksena tuoda esille dialogisen johtamisen vahvuuksia, heikkouksia sekä kehittämistarpeita.</p>	<p>Dinno-tutkimusohjelman lopputuotos.</p> <p>Tutkimuksen kohteina eri alojen organisaatiot.</p>	<p>Kokotekstin perusteella</p>
<p>10. van Loon, R., van Dijk, G. 2015. Hollanti. Primo.</p>	<p>Dialogical Leadership: Dialogue as Condition Zero</p> <p>Tarkoituksena tutkia dialogista johtajuutta sekä henkilökohtaisten katsantokantojen muovautumista</p>	<p>Laadullinen tapaustutkimus.</p> <p>Kohdejoukkona 2 johtajaa.</p>	<p>Kokotekstin perusteella</p>

Liite 2. Kirje+ kyselykaavake**ONNISTUTAAN YHDESSÄ- Kuuntelemalla kohti dialogista johtamista**

Olemme kaksi Tampereen Ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa opiskelevaa naista. Opiskelemme sosiaali- ja terveysalan johtamisopintoja ja olemme tekemässä opinnäytetyötä. Olemme kiinnostuneita työelämän vuorovaikutuksesta ja dialogisuudesta eli vastavuoroisuudesta siinä. Saat liitteenä 7 kysymystä, joiden avulla pyrimme selvittämään, mitä ajattelet dialogisesta johtamisesta ja esiintyykö sitä mielestäsi yksikössänne? Meitä kiinnostaa myös, mistä dialogisen johtamisen voisi tunnistaa.

Kyselyn tuloksia tullaan käyttämään kartoittamaan, mitä asioita yksikössä tulisi kehittää. Kyselyn lisäksi käymme yhdessä etukäteen sovitussa talopalaverissa videoimassa. Pyri vastaamaan kysymyksiin omia tunteitasi kuunnellen. Oikeita tai vääriä vastauksia ei ole. Vastaamalla kyselyyn annat suostumuksen osallistumisesta tutkimukseen. Kaikki materiaali on salassa pidettävää ja vain opinnäytetyön ohjaaja voi sitä nähdä meidän lisäksemme eikä sitä näytetä kenellekään muulle sellaisenaan. Tulosten raportoinnissa huolehditaan siitä, ettei kenenkään mukana olevan henkilöllisyys yhdisty yksittäisiin aineisto-otteisiin, joita raportoinnissa mahdollisesti tullaan käyttämään.

Kiitos vaivannäöstä!

Ystävällisin Terveisin

Jaana Järvenpää

Terhi Sui

Liite 2. Henkilökunnan kyselykaavake

**ONNISTUTAAN YHDESSÄ - DIALOGISUUDELLA KOHTI KUUNTELEVAA
JOHTAMISTA!**

1. Mitä dialogisuus mielestäsi on?
2. Miten dialogisuus työyhteisössäsi ilmenee? Kerro esimerkki.
3. Miten vastavuoroista työyhteisössäsi kuuntelu tällä hetkellä on?
4. Koetko tulevasi kuulluksi työyhteisössäsi? Kerro esimerkki.
5. Mistä tunnistaa hyvän tai huonon kuuntelun? Kerro esimerkki.
6. Minkälaiset vuorovaikutustilanteet tuntuvat hankalilta?
7. Kerro esimerkki toimivasta ja ei toimivasta vuorovaikutustilanteesta omien kokemustesi mukaan.

Liite 3. Analysoinnin havainnointimatriisi

Työnte- kijä	Päällekkäin huminen	pu- Puheno- peus	Nauru	Katsekon- takti	Teema
1. A					
2. B					
3. C					
4. D					
5. E					
6. F					
7. G					
8. H					
9. I					

Liite 4. Vuorovaikutuksen pelisäännöt

VUOROVAIKUTUKSEN PELISÄÄNNÖT

- Yritän ajatella positiivisesti ja kannustan työkavereita kehumalla.
- Kaikki työyhteisön jäsenet ovat tasa-arvoisia. Kaikkien silmissä.
- Olemme avoimia ja rehellisiä työkaveria kohtaan ja kunnioitamme toisiamme. Saa sanoa mielipiteet ja hyväksytään erilaiset mielipiteet.
- Uskomme omiin ja työkaverin kykyihin ja olemme valmiit joustamaan ja muuttamaan asioita ja luotamme työkaverin ammattitaitoon arvostaen hänen työpanostaan.
- Uskallamme tarjota ja pyytää apua. Emme jätä työkaveria yksin.
- Esitämme asiat toisillemme niin, että toisilla on halu kuunnella. Esitetään asiat asiallisesti ja/tai positiivisesti.
- Kuuntelemme toisiamme niin, että toisella on halu puhua. Annetaan toiselle aikaa kertoa mielipiteensä ja kuunnellaan aidosti.
- Pidän huolta omalta osaltani hyvästä työilmapiiristä.
- Otamme työmme vakavasti, mutta teemme sen pilke silmäkulmassa: saa käyttää huumoria hyvällä maulla.
- Jokainen saa olla oma itsensä ja oma persoonansa.
- Töissä saa olla myös huonolla tuulella, mutta en anna sen vaikuttaa työpanokseeni ja tapaan, miten työni teen.

Liite 5. Talopalaverin esityslista

Talopalaveri

Pvm:

PAIKALLA:

Iloista työviikkoa ja hymyä huuleen!

- **KUULUMISET:** voi kertoa myös muuta, kuin lapsiin liittyviä tuntemuksia
 - Nurinat ja murinat:
 -
 - Missä onnistuimme:
 -
 - Ryhmien kuulumiset:

- **POMON TERVEISET**

- **TIIMIEN TERVEISET**

- **PALAUTTEET VANHEMMILTA**

- **PALAUTTEET TYÖKAVEREILLE**

- **TYHY-TIIMIN TERVEISET**

- **MUUT ESILLE TULLEET ASIAT**