



Dialoginen johtaminen osana työkykyjohtamista

Hanna Korhonen

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Maaliskuu 2022

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen

Sosiaali- ja terveysalan ylempi AMK tutkinto-ohjelma (YAMK)

Korhonen Hanna

Dialoginen johtaminen osana työkykyjohtamista

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Maaliskuu 2022, 67 sivua.

Sosiaali- ja terveystieteiden ala. Sosiaali- ja terveystieteiden johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelma, ylempi AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Johtamisella on erityinen asema työhyvinvoinnin ja työkyvyn tukemisessa. Työkykyjohtamisen tutkimuksella ja kehittämisellä on myönteisiä yhteiskunnallisia vaikutuksia. Työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtamisen kehittämisen lisäksi on todettu, että johtamisessa tulisi keskittyä enemmän dialogisten taitojen kehittämiseen. Dialogisella johtamisella on nähty positiivisia vaikutuksia työntekijän työkykyyn ja työhyvinvointiin liittyen.

Opinnäytetyö toteutettiin Hyvinvointikartta-hankkeen työkykyjohtamisen valmennuksessa ja sen tarkoituksena oli kuvata johtamiskäytäntöjä osana työkykyjohtamista ja tutkia dialogisuutta pk-yrityksissä. Tavoitteena oli tutkia, miten Hyvinvointikartta-hankkeen työkykyjohtamisen valmennus on kehittänyt valmennukseen osallistuneiden yritysten työkykyjohtamista. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisen tutkimuksen menetelmin. Aineisto kerättiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla ja aineiston analyysi toteutettiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.

Tulosten perusteella dialogisuus pk-yrityksissä on koko työyhteisön jäsenten sekä vuorovaikutuksellista toimintaa, joka jakautuu dialogisen johtamisen, työyhteisön sisäisen ja yksilöihin liittyviin vuorovaikutuksen ominaisuuksiin sekä niiden väliseen kommunikaatioon. Työkykyjohtamisen käytännöt pk-yrityksessä ovat tiedolla johtamisen käytäntöjä, työn organisointia ja työkykyä tukevaa toimintaa, joka huomioi yksilön fyysiset, psyykkiset ja ympäristöön liittyvät ominaisuudet. Työkykyjohtamisessa dialogista johtamista sovelletaan yhteistyöllä keskustelevin menetelmin liittyen kehittämisen ja oppimisen tukemiseen, seurantatoimenpiteiden raportointiin ja jakamiseen eri organisaatiotasolle. Työkykyjohtamisen valmennuksesta yritykset ovat saaneet keinoja työkykyjohtamisen kehittämiseen yksilö- ja yhteisötasolla etenkin ulkopuolisten käytänteiden jalkauttamiseen, työkykyjohtamisen suunnitteluun sekä kehittämiseen.

Avainsanat (asiasanat)

Työkyky, työkykyjohtaminen, dialogisuus, dialoginen johtaminen

Korhonen, Hanna

Dialogic leadership as part of work ability management

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, March, 2022, 67 pages

Master's degree Programme in Social and Health Care Management and Development

Permission for open access publication: yes

Language of publication: Finnish

Abstract

Management has a special role in supporting well-being at work and work ability. Research and development into work ability management has a positive social impact. In addition to the development of well-being at work and work ability management, it has been stated that management should focus more on developing dialogical skills. Dialogic leadership has been seen positive consequence of the employee's ability to work and work well-being.

The thesis was carried out in the work ability management coaching of the Hyvinvointikartta-project and its purpose was to describe the management practices as part of the work ability management research dialogue in SMEs. The aim was to study how the work ability management coaching of the Hyvinvointikartta-project has developed the work ability management of the companies that participated in the coaching. The thesis was carried out using the methods of qualitative research. The material was collected through a semi-structured thematic interview and the analysis of the material was carried out using material-based content analysis.

Based on the results, dialogue in SMEs is an interactive activity of the members of the entire work community as well as an interactive activity, which is divided into the characteristics of dialogical leadership, internal and individual interaction in the work community and communication between them. Work ability management practices in an SME are knowledge-based management practices, work organization and work capacity support activities that observe an individual's physical, mental and environmental characteristics. In work ability management, dialogue management is applied through collaborative methods related to supporting development and learning, reporting and sharing follow-up measures at different organizational levels. Through coaching in work ability management, companies have gained the means to develop work ability management at the individual and community level, especially through the implementation of external practices, work ability management planning and development.

Keywords/tags (subjects)

Work ability, work ability management, dialog, dialogical leadership

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Työkyky	5
2.1	Työhyvinvointi antaa lähtökohdat hyvälle työkyvylle.....	5
2.2	Työkyky ja sen osa-alueet työkykymallin mukaan.....	7
3	Työkykyjohtaminen	12
3.1	Työkykyjohtamisen prosessi	12
3.2	Dialoginen johtaminen osana työkykyjohtamista.....	14
3.2.1	Dialogisuus käsitteenä	14
3.2.2	Dialoginen johtaminen	15
3.2.3	Dialoginen johtaminen johtamisteorioiden valossa.....	17
4	Hyvinvointikartta-hanke	20
4.1	Hankkeen avulla kohti parempaa työkykyä	20
4.2	Työkykyjohtamisen valmennus osana Hyvinvointikartta-hanketta.....	20
5	Opinnäytetyön tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset	23
6	Tutkimusmenetelmä ja toteutus	23
6.1	Opinnäytetyöprosessi	23
6.2	Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä	24
6.3	Aineistonkeruumenetelmänä haastattelu	24
6.4	Analyysimenetelmä.....	26
7	Tulokset	28
7.1	Dialogisuus työyhteisössä	29
7.2	Työkykyjohtaminen pk-yrityksessä	32
7.3	Dialogisen johtamisen soveltaminen työkykyjohtamisessa.....	37
7.4	Työkykyjohtamisen valmennus työkykyjohtamista kehittävänä toimintana	41
8	Pohdinta	44
8.1	Tulosten tarkastelua.....	44
8.2	Opinnäytetyön johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset	51
8.3	Opinnäytetyön eettisyys	52
8.4	Luotettavuuden arvioiminen.....	54
	Lähteet	58
	Liitteet	64
	Liite 1. Haastattelurunko.....	64
	Liite 2. Tietoinen suostumus tutkimukseen	65

Kuviot

Kuvio 1. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät.....	7
Kuvio 2. Työkykytalo	9
Kuvio 3. Työkykyjohtamisen prosessi	13
Kuvio 4. Dialogisuuden periaatteet	15
Kuvio 5. Hyvinvointikartta-hanke.....	21
Kuvio 6 Aineistolähtöinen analyysi	27
Kuvio 7 Analyysin tuloksena muodostetut pääluokat ja niistä muodostuneet yhdistävät luokat	28
Kuvio 8. Dialogisuus työyhteisössä	29
Kuvio 9. Työkykyjohtaminen pk-yrityksessä	32
Kuvio 10. Dialogisen johtamisen soveltaminen työkykyjohtamisessa	38
Kuvio 11. Työkykyjohtamisen valmennus työkykyjohtamista kehittävänä toimintana	41

Taulukot

Taulukko 1. Esimerkki aineiston luokitteluprosessista alkuperäisilmaisusta pääluokkaan.....	26
Taulukko 2. Aineiston luokitteluprosessi pelkistetyistä ilmaisuista yhdistävään luokkaan	67

1 Johdanto

Yritysmaailmassa aineettomien resurssien merkitys on kasvanut. Yrityksen toimintaa tulisi tarkastella siten, mikä vaikuttaa siihen, että asiakkaat saadaan tyytyväiseksi. Tyytyväisyys on usein yhteydessä toimivien ja laadukkaiden prosessien hallintaan. Jotta prosessit saadaan tehokkaiksi ja tuotamaan taloudellista menestystä, on avaintekijänä motivoitunut, osaava, sitoutunut, uudistumiskykyinen ja hyvinvoiva henkilöstö. (Alhola 2019, 134.) Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan myös laadukasta ja osaavaa johtamista.

Työkykyjohtamisesta on tullut tärkeä osa yritysten johtamistoimintaa. Väestö ikääntyy, työn vaatimukset kasvavat, koronapandemian vaikutukset näkyvät työssä väistämättä sekä muutoksia työelämässä tulee jatkuvasti. Työkykyjohtaminen pohjautuu lainsäädäntöön ja työnantajanäkökulmasta etenkin työturvallisuuslakiin ja työterveyshuoltolakiin (Pehkonen, Juvonen-Posti, Henriksson, Vihtonen, Seppänen, Liira, Uitti & Leino 2017, 18). Työkykyjohtaminen pyrkii toiminnallaan vaikuttamaan henkilöstön työkykyyn, terveyteen ja työturvallisuuteen. Työkykyjohtamisen tulee olla järjestelmällistä toimintaa sekä työntekijän, työnantajan ja työterveyshuollon saumattomaa yhteistyötä. (Mts. 7.) Työkykyjohtamisen kehittämällä on nähty vaikutuksia organisaatioiden tuloksessa sekä ihmisten hyvinvoinnissa (Juuti 2011, 15). Työkykyjohtamisen onnistuneet vaikutukset voidaan nähdä organisaation tuloksen ja ihmisten hyvinvoinnin lisäksi koko yhteiskunnassa työkyvyttömyyseläkkeiden määrän laskuna (Eläketurvakeskus 2021, 6). Työkykyisten työntekijöiden kulut ovat pienemmät terveydenhuollolle, jolloin terveydenhuollon kapasiteettia voidaan suunnata muihin tarkoituksiin.

Työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtamisen kehittämisen lisäksi on todettu, että johtamisessa tulisi keskittyä enemmän dialogisten taitojen kehittämiseen (Syvänen, Tikkämäki, Loppela & Tappura 2014, 2–3). Dialogisella johtamisella on nähty positiivisia vaikutuksia työntekijän työkykyyn ja työhyvinvointiin liittyen, sillä dialoginen johtaminen vaikuttaa myönteisesti työntekijän osaamisen kehittämiseen, motivaatioon sekä työilmapiiriin (Mts. 8). Kuunteleva, vuorovaikutteinen, aktiivinen sekä selkeät pelisäännöt omaava johtaja pystyy vaikuttamaan positiivisesti työssä viihtymiseen (Poulsen & Ipsen 2017, 37). Johtajan perusasioihin keskittyminen saa aikaan positiivisia tuloksia. Säännöllisellä asioiden tiedottamisella ja dialogisella johtamiskäytännöllä on merkittävä yhteys työntekijöiden hyvinvointiin ja koko organisaation suorituskykyyn. (Mts. 40.)

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan työkykyjohtamista dialogisuuden näkökulmasta. Dialogisuudesta työkykyjohtamisen kontekstissa on tutkimuksia vähän. Tämä opinnäytetyö on ajankohtainen työelämää ajatellen työkykyjohtamisen kehittämisen sekä dialogisten taitojen kehittämisen näkökulmasta. Se auttaa myös ymmärtämään työkykyjohtamisen ja hyvien vuorovaikutussuhteiden tärkeyttä yritysten sisällä. Työkykyjohtamisen tutkimuksella ja kehittämisellä on myönteisiä yhteiskunnallisia vaikutuksia työkyvyttömyyden ehkäisyssä ja työkyvyn ylläpitämisessä sekä sitä myötä myös taloudelliset säästöt ovat mittavat. Työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtamisen kehittämisen lisäksi on todettu, että johtamisessa tulisi keskittyä enemmän dialogisten taitojen kehittämiseen (Syvänen, Tikkämäki, Loppela & Tappura 2014, 2–3). Dialogisella johtamisella on nähty positiivisia vaikutuksia työntekijän työkykyyn ja työhyvinvointiin liittyen, sillä dialoginen johtaminen vaikuttaa myönteisesti työntekijän osaamisen kehittymiseen, motivaatioon sekä työilmapiiriin (mts. 8).

Tämä opinnäytetyö toteutettiin Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradian Hyvinvointikartta-hankkeen työkykyjohtamisen valmennukseen liittyen. Hyvinvointikartta-hanke pyrkii tuottamaan käytännöstä uutta tietoa organisaation hyvinvoinnin ja työkykyjohtamisen edistämiseksi sekä uusia käytäntöjä yhteistyössä mikro- ja pk-yritysten sekä yrityksessä toimivien työkykyjohtamisesta vastaavien henkilöiden kanssa (Hyvinvointikartta 2021). Koska aiheesta on vähän aiempaa tutkimustietoa, opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisin menetelmin. (Holloway & Wheeler 2015, 4) Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata johtamiskäytäntöjä osana työkykyjohtamista ja tutkia dialogisuutta pk-yrityksissä. Tavoitteena on tutkia, miten Hyvinvointikartta-hankkeen työkykyjohtamisen valmennus on kehittänyt valmennukseen osallistuneiden yritysten työkykyjohtamista.

2 Työkyky

2.1 Työhyvinvointi antaa lähtökohdat hyvälle työkyvylle

Työhyvinvointikäsite on laaja ja siitä on olemassa monta määritelmää (Viljamaa, Uitti, Kurppa, & Juvonen-Posti 2012, 81). Sosiaali- ja terveysministeriö määrittää työhyvinvoinnin kyynä suoriutua päivittäisistä tehtävistä. Työhyvinvointi muodostuu henkilöön itseensä kuuluvista tekijöistä kuten fyysisestä, henkisestä ja sosiaalisista tekijöistä. Työhyvinvointia edistää myös hyvä ja terveellinen työympäristö mukaan lukien johtaminen. Työhyvinvoinnilla voidaan nähdä myös kauaskantoisemat seuraukset kestäväen kehityksen, tuottavuuden sekä yhteiskunnallisen sosiaalisen ja taloudellisen kestävyuden kannalta. (Työhyvinvointi, 2021)

Anttonen ja Räsänen (2009) ovat määritelleet kansainvälisessä tutkimushankkeessaan työhyvinvoinnin tarkoittavan työtä, joka on turvallista ja terveellistä hyvin johdetussa organisaatiossa sekä se pitää sisällään myös ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisön. Työ koetaan mielekkääksi sekä se tukee työntekijöiden elämänhallintaa. (Anttonen & Räsänen 2009, 18.) Aura ja Ahonen (2016) pitävät työhyvinvointikäsitettä laajempänä käsitteenä mitä työkyky ja lukevat työkyvyn osaksi työhyvinvointia. Työhyvinvointi voidaan nähdä neliulotteisena ilmiönä, joka pitää sisällään työn ja vapaa-ajan tasapainon, työkyvyn, tuloksellisuuden sekä tulevaisuusvaikutukset. (Aura & Ahonen 2016,21.) Kauhanen (2013, 213) puolestaan määrittää yksinkertaisuudessaan työhyvinvoinnin ja työkyvyn käsitteen monen tekijän summana ja niihin kuuluu yksilön, työyhteisön sekä ympäristöön liittyviä tekijöitä.

Työhyvinvointiajattelussa on viime aikoina painottunut positiivisuuteen keskittyvä voimavaralähtöinen ajattelu, joka keskittyy yksilö- ja organisaatiotason vahvuuksiin. Sen mukaan työhyvinvoinnin lisääminen mahdollistuu, kun tiedetään mikä tuottaa työssä voimaantumista ja mielekkyyttä. (ks. esim. Viitala 2013, 212; Heikkilä-Tammi, Nuutinen, Bordi & Manka 2015, 146) Työhyvinvointitutkimukset osoittavat, että työhyvinvointiin vaikuttavat työntekijän sitoutuminen, työstressi ja työympäristö sekä työn ja yksityiselämän tasapaino (Fotiadis, Abdulrahman, Spyridou 2019; Gulzar, Ghauri, Hussain. & Jibril, 2021). Hyvällä johtamisella pystytään vaikuttamaan näihin kaikkiin hyvinvoinnin osa-alueisiin. Työkyvyn ja työhyvinvoinnin johtamisella voidaan vaikuttaa myös ihmisten haluun ja kykyyn työskennellä. Näin ollen johtamisella on nähty merkittävä rooli terveyden ja hyvinvoinnin edistämisessä sekä työkyvyttömyyden vähentämisessä. (Sauni 2019, 9.)

Työhyvinvointi voidaan nähdä myös seurauksena työyhteisön, esimiehen ja työntekijän välisestä positiivisesta ja aktiivisesta vuorovaikutussuhteesta. Työhyvinvointi on organisaation voimavara ja näin ollen vaikuttaa organisaation tulokseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Hyvän ilmapiirin omaava työpaikka on houkutteleva ja kestää myös vastoinkäymisiä. (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 13.) Esimiehen ja työyhteisön avoimuuden ja yhteistyön avulla luodaan hyvä ja kestävä työhyvinvoinnin perusta työyhteisöön (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 21). Useat kansainväliset tutkimukset myös ovat osoittaneet, että johtajien tunneälytaidoilla on yhteys hyvinvointiin (Ngirande & Timothy 2014; Irshad & Hashmi 2014; Jha & Bhattacharya 2020).

Työhyvinvointi on monimutkainen ilmiö. Työhyvinvoinnin vaikutukset sekä tuloksellisuuden merkitys voidaan nähdä kaksisuuntaisena kokonaisuutena. Esimerkiksi Syvänen ja muut (2015, 17) painottavat tutkimuksessaan pehmeiden asioiden kuten johtamisen ja työntekijöiden hyvinvoinnin vaikuttavan organisaatioiden tulokseen. On myös todettu, että vaikka työkyky ja vapaa-aika olisivat tasapainossa niin taloudelliset uhkatekijät ja työn tulevaisuusnäkymät voivat olla merkittävä tekijä työhyvinvoinnin kokemuksessa, jolloin työn tuloksellisuuden merkitys pohjana työhyvinvoinnille korostuu (Aura & Ahonen 2016, 21).

Mankan ja muiden (2012, 13) mukaan pahoinvointia voi ehkäistä pitämällä vaatimukset työssä kohtuullisena. Työhyvinvointi on siis mahdollista silloin kun sen voimavaratekijät ovat suuremmat mitä kuormittavat tekijät. Voimavaroina voidaan pitää osallistavaa ja kannustavaa johtamista, työn vaikuttamismahdollisuuksia ja hallintaa, innovatiivisuutta sekä kehittämismyönteisyyttä. Yksilön voimavarat puolestaan pitävät sisällään terveyden ja fyysisen kunnon lisäksi psykologisen pääoman, joka pitää sisällään itseluottamuksen, sinnikkyuden, toiveikkuuden, optimistin ja osaamisen. Työyhteisön voimavaroja lisäävät ryhmän toimivuus, avoin vuorovaikutus ja yhteisöllisyys. Hyvinvoiva organisaatio voidaan tunnistaa sen tavoitteellisuudesta, joustavuudesta, kehittämismyönteisyydestä ja työturvallisuudesta. Organisaatio on tavoitteellinen, kun se tuntee visionsa, strategiansa ja arvonsa. Tästä seuraa se, että työhyvinvointiin vaikuttavat monet eri asiat. (Manka ym. 2012, 12–13.) Kuviossa 1 on kuvattu tarkemmin työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät.



Kuvio 1. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (mukaillen Manka ym. 2012, 13).

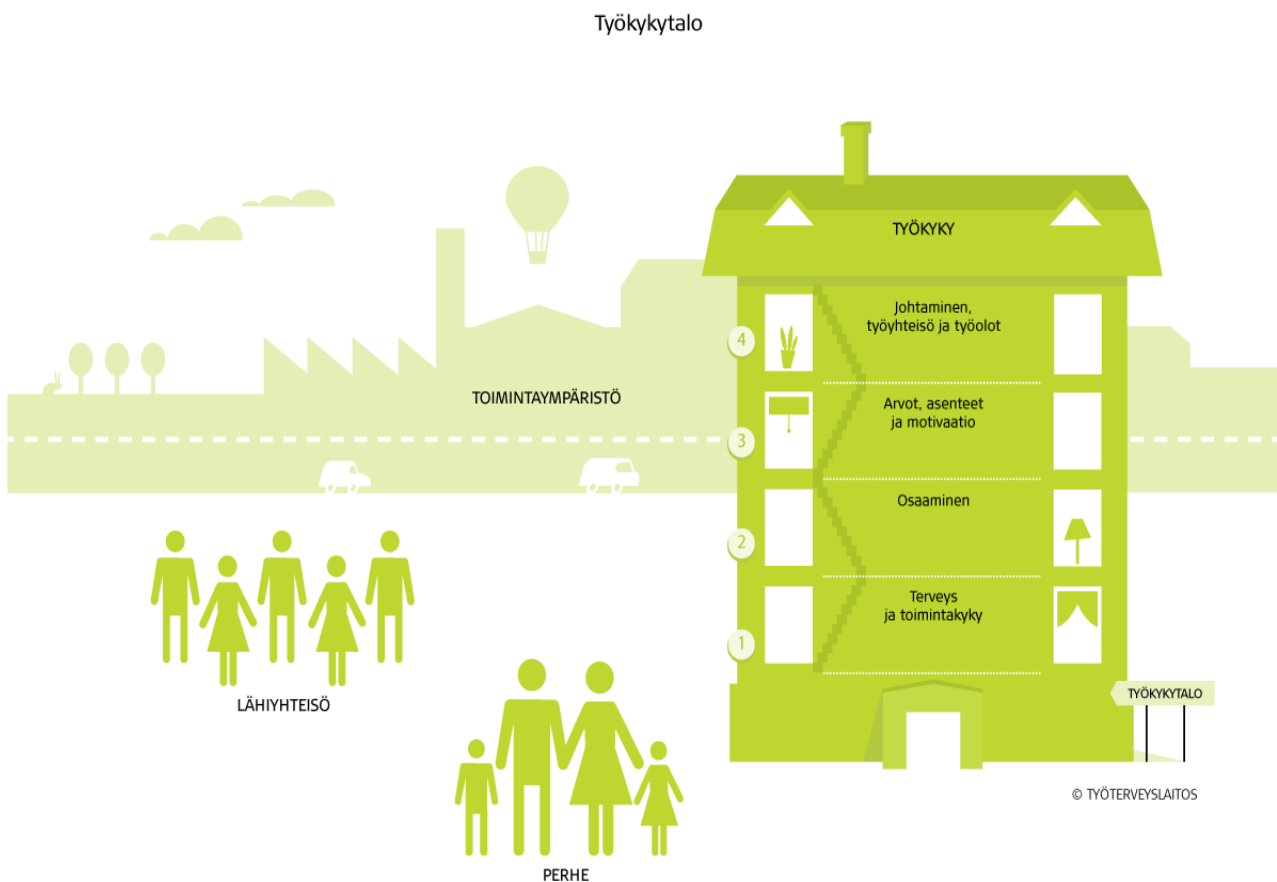
Hyvinvoivan organisaation puolestaan voidaan nähdä tuottavan laadukkaita palveluita ja parempia asiakaskokemuksia. Yang, Huang ja Wei (2015) ovat tutkineet kansainvälisessä tutkimuksessaan monikansallisen palveluyrityksen työntekijöiden hyvinvoinnin yhteyttä asiakkaiden kokemaan laatuun. Tutkimuksessa todettiin yrityksen sisäisen markkinoinnin ja henkilöstön työhyvinvoinnin vaikuttavan positiivisesti asiakaskokemuksiin ja palveluiden laatuun. Jos henkilöstö voi huonosti se vaikuttaa sisäiseen markkinointiin ja sitä myötä myös palvelun laatuun. (Yang ym. 2015, 49.)

2.2 Työkyky ja sen osa-alueet työkykytalomallin mukaan

Työkyky nähdään osana laajempaa työhyvinvoinnin kokonaisuutta (Aura & Ahonen 2016, 21). Työkyvyn määrittely on siirtynyt ajan myötä lääketieteellisestä tarkastelusta yhä kokonaisvaltaisem-

paan kuvaukseen, joka ottaa huomioon yksilön voimavarojen ja työn vaatimusten lisäksi työn ulkopuolisen elämän ja toimintaympäristön merkityksen (Lundell ym. 2011, 54). Tässä opinnäytetyössä kuvataan työkykyä Ilmarisen (2001) työkykytalon mukaan. Työkykytalomalli pohjautuu lukuisiin eri aloilla tehtyihin tutkimuksiin sekä kehittämishankkeisiin (Gould, Ilmarinen, Järvisalo, Koskinen 2006, 22).

Työkykymalli perustuu psykofyysisosiaaliseen ihmiskäsitykseen, jossa tarkastelun kohteena olevan ihmisen kokonaisuuteen vaikuttavat fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset ulottuvuudet. Ihminen on eettismoraalinen toimija ja voi vaikuttaa elämäänsä omilla valinnoillaan. Toimijuus kehittyy vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa. (Lundell ym. 2011, 55.) Työkyky pitää sisällään yksilön terveyden ja toimintakyvyn, osaamisen, asenteet ja arvot, johtamisen, työyhteisön ja työolot sekä näiden ympärillä olevan toimintaympäristön, lähiyhteisön sekä perheen. Työkyky on kuvattu talomallina kuviossa 2.



Kuvio 2. Työkykytalo, (Työterveyslaitos 2021)

Terveys ja toimintakyky

Terveys ja toimintakyky nähdään fyysisenä, psyykkisenä ja sosiaalisena toimintakykynä. Toimintakyky voi olla myös uusien asioiden oppimista. Koko työkykytalon muiden osa-alueiden muutokset heijastuvat työkykyyn. Mitä vahvemmat lähtökohdat terveyden ja toimintakyvyn osa-alueella on sen paremmin se sietää painoa muista kerroksista. Terveys puolestaan voidaan nähdä useasta eri näkökulmasta, mutta olennaisin näkemys terveydentilasta työkykyyn liittyen lähtee työntekijästä itsestään. Oma kokemus työn kuormittavuudesta ja yksilön terveydentilasta on ratkaiseva tekijä työkykyä arvioidessa. (Lundell ym. 2011, 60–61.) Työntekijä itse voi vaikuttaa omaan terveyteen ja psyykkiseen ja fyysiseen toimintakyvyn ylläpitämiseen omilla valinnoillaan. Vapaa-ajan, lepoajan ja itsestä huolehtimisen tärkeys työajan ulkopuolella on merkittävä työkykyä ylläpitävä tekijä. (Toppi-nen-Tanner, Bergbom, Friman, Roppinen, Toivanen, Uusitalo, Wallin, Vanhala 2016, 27.) Työnantaja voi tukea työntekijän terveyttä ja toimintakykyä sekä muun elämän yhteensovittamista eri tavoin. Tämän on myös todettu olevan hyödyllistä työpaikalle, sillä se on taloudellisesti kannattavaa sekä lisää tuottavuutta. (Mts. 9.)

Osaaminen ja oppiminen

Työntekijä hankkii osaamiselleen perusvalmiudet koulutuksen myötä, mutta edistää osaamistaan ja oppimistaan työelämässä. Ammatillinen osaaminen pitää sisällään tiedot ja taidot, joita työntekijä voi työssään hyödyntää. (Lundell ym. 2011,62.) Muuttuva toimintaympäristö ja digitalisaatio vaativat osaajilta yhä enemmän, jolloin oppimisen merkitys korostuu. Työelämässä tarvitaan osaamisen kehittämistä ja oppimista. Puutteet näissä kahdessa työelämän kannalta tärkeissä osa-alueissa voi vaikuttaa työkyvyn heikkenemiseen ja työhön liittyviin asenteisiin. Työilmapiiri, joka tukee työntekijää oppimaan ja kehittämään itseään sitouttaa työntekijöitä paremmin. (Lundell ym. 2011, 62–63.) Fredriksson ja Saarivirta (2015, 12) painottavat, että työntekijän kouluttautumisen mahdollistaminen ja oppimisen tukeminen sekä työtehtävien haasteellisuus antavat otolliset lähtökohdat työntekijän kehittymiselle ja uudistumiselle työntekijän oman asenteen ja motivaation lisäksi. Työntekijöiden oppimisen ja ohjaamisen kannalta esihenkilön rooli organisaatioissa on merkittävä (mts. 18). Syväsen ja muiden (2015) tutkimustulokset osoittavat, että oppimiseen olennaisesti liittyvät tekijät kaipaavat kehittämistä organisaatiossa ja henkilöstön luovuspotentiaali jää usein työpaikoilla hyödyntämättä. Oppimisen mahdollistamisessa on tärkeää luoda organisaatioon

oppimis-, kehittämis-, osallistumismyönteinen ilmapiiri. (Syvänen ym. 2015, 145.) Vaikka Syvänen ja muut (2015) osoittavatkin kehittämistarpeita oppimisessa, Saunin (2019, 6) mukaan suomalaisen työelämän vahvuutena voidaan pitää korkeaa osaamista ja sen hyödyntämistä sekä työntekijöiden luottamusta ja yhteistyökykyä.

Arvot asenteet ja motivaatio

Arvot, asenteet ja motivaatio näyttävät sen, mikä on työntekijän suhde työhön. Se kattaa niin hyvät kuin huonotkin kokemukset työelämästä. Työntekijän arvomaailma kuuluu osaksi ammatillista identiteettiä ja toimii perustana asenteelle sekä motivaatiolle. Asenne pitää sisällään sen, kuinka ihminen suhtautuu itseensä, työhön ja työyhteisöönsä ja työskentelyorganisaatioonsa ja niihin liittyviin muutoksiin. (Lundell ym. 2011, 64.) Motivaatio on yhteydessä työn mielekkyyteen, työn haastavuuteen, palkkioon ja työympäristöön. Jos nämä työhön liittyvät asiat eivät pysty tuottamaan mielihyvää, se ei motivoi myöskään hyvään ja laadukkaaseen suoritukseen. Motivaatio ja työn mielekkyykokemus on myös yhteydessä työntekijän kehittämis- ja uudistamismyönteisyyteen. On myös huomioitava, että työn vaatimusten ja osaamisen tasapaino antaa työmotivaatiolle hyvät lähtökohdat. (Viitala 2013, 16–18.) Myös johtamisella voidaan vaikuttaa työntekijän kokemuksiin ja sen myötä motivaatiotekijöihin. Esihenkilön on oltava perillä ja luotava puitteet siihen, että työntekijä voi käyttää omia vahvuuksiaan ja osaamistaan työssään (Lundell ym. 2011, 66). Kun yritykset panostavat tulevaisuuteen, on panostettava myös työntekijöihin, jotka työtä tulevaisuudessa tekevät. Tulevaisuuden työelämää rakentava sukupolvi painottaa motivaation paranevan mielenkiintoisesta työsisällöstä, joustavuudesta aikataulujen ja työaikojen suhteen, mahdollisuudesta oppia ja kehittyä työssä, työyhteisön hyvä ilmapiiri ja esimies olivat tärkeitä motivaatiota ylläpitäviä tekijöitä. (Kultalahti & Viitala, 2014.)

Vapaus päättää omista työtehtävistä ja esihenkilön luottamus itsenäiseen työskentelyyn lisää motivaatiota. Martela, Biniari, Hoang, Hakanen ja Vuori (2021) ovat tuoreessa tutkimuksessaan tutkineet itseohjautuvuutta, työn imua ja työuupumusta sekä niiden välisiä yhteyksiä. Tutkimustulokset osoittivat, että työntekijöiden itseohjautuvuuden kokemus voi toimia työmotivaation ja työhyvinvoinnin lähteenä. Sen lisäksi tutkimuksessa itseohjautuvuudella nähtiin positiivisia vaikutuksia työn imuun ja alhaisempaan työuupumukseen. Tulokset osoittivat myös, että työntekijän kokemus valasta tehdä itsenäisiä työtään koskevia päätöksiä on hyvinvoinnin, motivaation ja työn imun lähde. (Martela ym. 2021, 29, 34.) Itseohjautuvuus Martelan ja muiden (2021, 4) tutkimuksessa tarkoittaa

vapautta päättää oman työhönsä liittyvistä asioista, kuten työn tekemisen ja johtamisen tavoista sekä oikeudesta organisaation kehittämiseen.

Työ, työolot, työyhteisö ja johtaminen

Työkykyyn vaikuttaa se mitä työhön kuuluu ja ketkä ovat työn suunnitelleet. Työyhteisön on toimittava turvallisesti ja tuloksellisesti, ja tästä ovat vastuussa esihenkilöt ja johtajat. (Lundell ym. 2011, 67.) Myös esihenkilöillä on mahdollisuus vaikuttaa työyhteisöön ja sen keskinäisiin suhteisiin ja toimivuuteen sekä työoloihin työntekijöiden hyvinvointi huomioiden (Seuri 2013, 73). Näin ollen johtaminen ja esihenkilötyö ovat merkityksellisiä yksilön työkyvyn kannalta. On tutkittu, että työmotivaatio, sitoutuminen, positiivinen palkitsemisjärjestelmä ja työhyvinvointi vaikuttavat työn suorittamiseen ja sitä myötä yrityksen tuloksellisuuteen (Viitala 2013, 10).

Ympäristötekijät

Talon ulkopuoliset ympäristössä olevat tekijät on otettava huomioon yksilön työkykyä tarkastellessa (Lundell ym. 2011, 55). Työkykytalon ympäristössä ovat perhe ja lähiyhteisö, toimintaympäristö ja yhteiskunta. Ihmissuhteet ja vapaa-aika antavat työkyvylle voimavaroja, mutta jossakin elämäntilanteessa myös kuluttavat sitä (mts. 59). Työn ja perhe-elämän tasapaino antaa voimavaroja työkyvylle. On tutkittu, että henkilökohtaisten ominaisuuksien lisäksi organisatorinen tuki on työ- ja yksityiselämän tasapainoa sekä työhyvinvointia kannatteleva tekijä (Hoffmann-Burdzińska & Rutkowska 2015, 97; Soni & Bakhru 2019, 79). Jos työn ulkopuoliset tekijät yhdessä työn kanssa kuluttavat voimavaroja yhdessä, ne voivat pahimmassa tapauksessa kadottaa ilon elämältä sekä työltä. Yhteiskunnalliset tekijät muokkaavat yksilön elämäntilannetta, arvomaailmaa ja valintoja. Toimintaympäristö puolestaan pitää sisällään tekijät, jotka ovat merkittäviä organisaation toiminnan kannalta. Tekijät voivat sekä mahdollistaa, että rajoittaa organisaation toimintaa. (Lundell ym. 2011, 58–59.) Työelämään liittyvissä ratkaisuisissa tärkeinä yhteiskunnallisina osatekijöinä ovat lainsäädäntö ja kulttuuri (Gould ym. 2006).

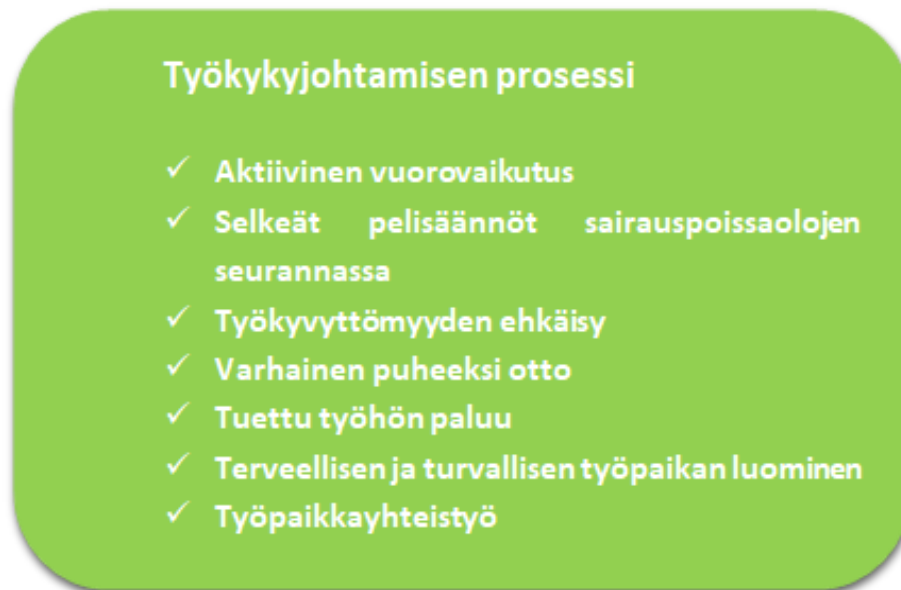
Työkykytalo perustaa kokonaisvaltaisen työkyvyn

Työkykytalon kaikki kerrokset ovat yhteydessä toisiinsa ja vuorovaikutuksessa toistensa kanssa joko negatiivisesti tai positiivisesti (Gould ym. 2006, 24). Voidaan nähdä siis, että hyvä työkyky perustuu työkykytalon kerrosten keskinäisiin suhteisiin työyhteisön ja yksilön välillä. Työkyky pysyy kunnossa esihenkilöiden, tukioorganisaatioiden kuten työterveyshuollon ja työntekijöiden yhteistyöllä (mts. 24). Kun yksilöön liittyvät työkykytalon kolme alinta kerrosta pysyvät kunnossa niin niillä on vara kannatella ylintä kerrosta, johon työn kuormitustekijät rajoittuvat. Työelämä elää jatkuvassa muutoksessa ja sen vaikutukset työkykyyn liittyen tapahtuvat toimintaympäristön muutoksissa kuten esimerkiksi digitalisaatioon, etätöskentelymalleihin tai asiakassuhteisiin liittyvissä muutoksissa. Lundell ym. (2011) painottavat, että toimintaympäristön muutokset vaikuttavat yksilöön eri tavoin ja näin ollen vaikuttavat työntekijän motivaatioon ja asenteisiin, sitoutumiseen osaamiseen sekä terveyteen ja toimintakykyyn. Hyvän työkyvyn tavoittelu on eduksi niin yksilölle itselleen kuin organisaatiolle ja kauaskantoisemmat seuraukset ovat koko kansantaloudessa. (Lundell ym. 2011, 69–70.)

3 Työkykyjohtaminen

3.1 Työkykyjohtamisen prosessi

Niin työkyky kuin työkykyjohtaminenkin hakee vakiintunutta käsitettä itsestään. Elinkeinoelämän keskusliitto (2011) määrittää työkykyjohtamisen prosessina, joka koostuu aktiivisesta vuorovaikutuksesta, selkeistä pelisäännöistä sairauspoissaolojen seurannassa sekä työkyvyttömyyden ehkäisystä, varhaisesta puheeksi otosta, työhön paluun tuesta, terveellisen ja turvallisten työpaikan luomisesta sekä työpaikkayhteistyöstä. Työkykyjohtamisen prosessi on havainnollistettu kuviossa 3.



Kuvio 3. Työkykyjohtamisen prosessi (EK 2011, 4)

Työkykyjohtamisen tulee olla järjestelmällistä toimintaa sekä työntekijän, työnantajan ja työterveyshuollon saumatonta yhteistyötä, jonka lähtökohtana voidaan pitää kolmea periaatetta: selvillä olemisen periaate, osallistumisen periaate ja varautumisen periaate. (EK 2011, 4.) Pehkonen, Juonen-Posti, Henriksson, Vihtonen, Seppänen, Liira, Uitti ja Leino (2017, 7) kuvaavat työkykyjohtamisen pitävän sisällään organisaation omin resurssein tai yhteistyössä suunnitellun järjestelmällisen toiminnan, joka turvaa, edistää ja ylläpitää henkilöstön terveyttä, työkykyä, työssäjaksamista ja työturvallisuutta. Työhyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden kannalta on keskeistä, että tarpeet on tunnistettava yhteistyössä. Niiden pohjalta voidaan asettaa tavoitteet työkykyä ylläpitävälle yrityksen toiminnalle ja laatia raportointi- ja seurantamenetelmiä tavoitteisiin pääsemiseksi. (Viljamaa ym. 2012, 49.)

Työpaikkakohtainen suunnittelu, johdon vahva rooli ja työhyvinvoinnin asiantuntijan sekä työterveyshuollon aktiivinen osallistuminen ovat edellytyksenä työpaikkakohtaisille prosesseille. Aidon ja luottamuksellisen ilmapiirin luominen edellyttää myös osatyökykyisten työntekijöiden tukemisen kuten esimerkiksi työtehtävien, muotoilun. On myös huomioitava se, että pk-yrityksissä työterveyshuollon osallisuus työkyvyn tukemisessa korostuu, kun siihen ei välttämättä ole palkattu erillistä työntekijää. (Liira ym. 2011.)

Mattila ja Rauramo (2015, 2) näkevät varhaisen puuttumisen keinona säilyttää henkilön työkyky ja työhyvinvointi. Aura ja Ahonen (2016) ovat tutkineet strategista hyvinvointia. Tutkimuksen mukaan vajaa 40 prosenttia esihenkilöistä toimii varhaisen puuttumisen ja työhön paluun tuen prosessissa systemaattisesti ja toteavat sen kokonaisuudessa olevan paljon kehittämistarpeita (Aura & Ahonen 2016, 144). Merkittävänä tekijänä varhaisessa puuttumisessa ja puheeksi otossa on luottamuksen ja vuorovaikutuksellisen suhteen luominen. Esihenkilö on avainasemassa havaitussa työntekijän työkyvyn alenemiseen liittyvässä selvittämisessä varhaisen tuen tarpeen arvioinnissa. (Mattila & Rauramo 2015, 3.)

3.2 Dialoginen johtaminen osana työkykyjohtamista

3.2.1 Dialogisuus käsitteenä

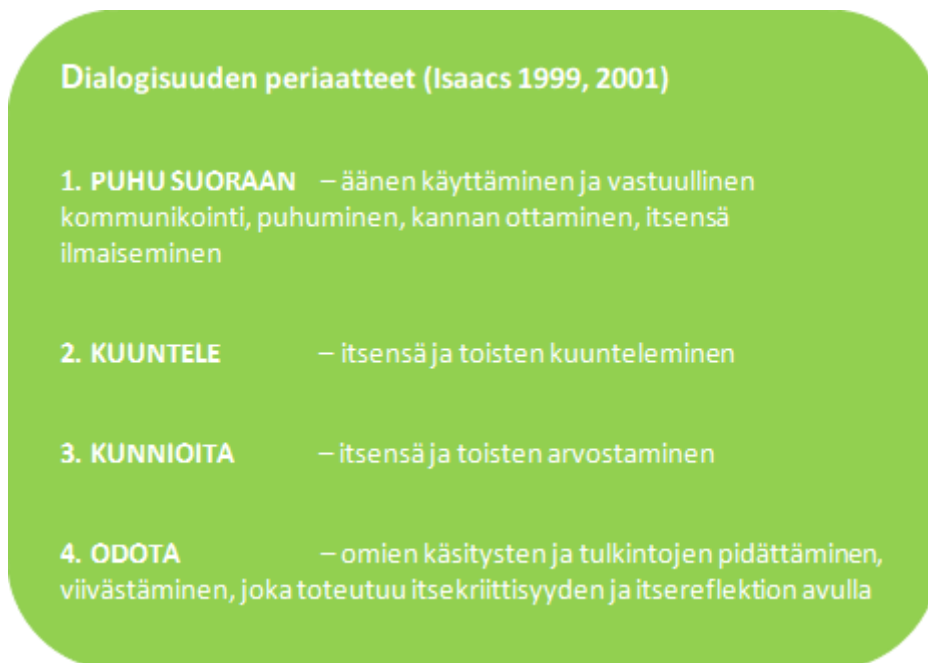
Dialogi käsitteenä tarkoittaa vuoropuhelua, kaksinpuhelua tai keskustelua. Dialogi sana syntyy sanoista dia ”lävitse” ja logos ”sana”, jolla viitataan tarkemmin ääneen ja merkitykseen (Isaacs 2001, 40). Dialogi on syvälinen muutosprosessi, joka ei synny hetkessä. Se on olemisen tapa, jota voi oppia ja kehittää sitkeällä ja tavoitteellisella harjoittelulla. (Syvänen, Loppela & Tikkamäki 2019, 12.) Dialogi nähdään vahvempana ajatteluna mitä yksilöajattelu ja siinä tavoitellaan myös kollektiivisuutta (Syvänen ym. 2015, 33).

Kansainvälisissä tutkimuksissa dialogisuus on noussut keskeiseksi teemaksi viime vuosikymmenien aikana. Dialogisuutta on käsitelty niin johtamisen kuin organisaation näkökulmasta. Kansainvälisesti organisaatio- ja yhteisökontekstissa dialogisuutta ovat tarkastelleet viime vuosikymmeninä mm. Peter Senge ja William Isaacs. Heidän mukaansa dialogin ydintä on kyvykyys yhdessä puhumiseen ja ajattelemiseen (Syvänen ym. 2015, 32–33).

Sengen (1990) ajatus dialogista pohjautuu kvanttifyysikko David Bohmin ryhmäkeskeiseen ajatteluun, jossa dialogiin päästään kehittämällä ajattelumalleja yhdessä muiden kanssa. Yhteisen merkityksen luominen on edellytyksenä ryhmän jatkuvaan kehitykseen ja muutokseen. (Senge 1990, 224–226.) Nykyajan organisaatiossa tiimioppimisen tärkeys korostuu. Sengen (mts. 10) mukaan yhteisen oppimisen avulla organisaatiot ovat tuloksekkaampia ja päätyvät parempaan kasvuun. Dialogi antaa mahdollisuuden uudelleenlaiseen ajatteluun sekä pyrkii kollektiiviseen ajattelutapaan,

joka on yksilöajattelua vahvempaa ja tuottavampaa (mts. 225). Dialogin avulla pysytään myös tunnistamaan vuorovaikutusmallit, jotka estävät oppimista (mts. 10).

Toinen tunnettu organisaatiotutkija William Isaacs on esittänyt puolestaan dialogille neljä periaatetta, joka on havainnollistettu kuviossa 4.



Kuvio 4. Dialogisuuden periaatteet (Syvänen ym. 2015, 33)

Isaacs (2001, 39–40) määrittää dialogin puolueettomana keskusteluna, vuoropuheluna, jossa ihmiset ajattelevat yhdessä. Dialogisuuteen pääsemiseksi tarvitaan muutosta asenteisiin, oppimista sekä kuuntelemisen taitoa, joka puolestaan edellyttää keskittymistä, kuuntelemista ja ymmärrystä. (Mts. 98) Vuorovaikutusrakenteiden johdonmukaisuus, joustavuus ja tilan antaminen antavat mahdollisuuden yhdessä ajatteluun (mts. 49–50).

3.2.2 Dialoginen johtaminen

Dialogisen johtamisen teoreettinen viitekehys koostuu useammasta eri teoriasta ja johtamisavasta. Dialogisessa johtamisessa korostuu vuorovaikutuksen, yhteistoiminnallisuuden ja dialogisuuden lisäksi työntekijöiden laajat osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet, sisäinen motivaatio ja

uudistuminen. (Syvänen ym. 2015, 20) Keskeisenä piirteenä dialogisessa johtamisessa voidaan pitää oikeudenmukaisuutta, kunnioitusta, arvostusta sekä tasapuolisuutta ja vastavuoroisuutta. Näillä tekijöillä on nähty vaikutuksia työntekijän jaksamiseen, työhyvinvointiin ja terveyteen sekä luovuuteen. (Mts. 259.)

Dialogista johtamista Suomessa on tutkinut hallintotieteiden tohtori, yliopistotutkija Sirpa Syvänen ym. (2015) Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä ”Dinno” -tutkimusohjelmassa. Dinno oli monitieteinen tutkimus- ja kehittämishanke, jota rahoitti Tekes ja useampi korkeakoulu. Tutkimusohjelma tutki dialogisen johtamisen tapoja ja käytäntöjä sekä pyrki kehittämään niitä tuloksellisuuden, laadun ja innovatiivisuuden edistämiseksi. Tutkimustuloksilla saatiin vastaus siihen, että dialogisella johtamisella voidaan vaikuttaa tuloksellisuuteen, laatuun sekä taloudellisiin vaikutuksiin. Tutkimustulokset osoittivat myös, että dialoginen johtaminen lisää työhyvinvointia ja innovatiivisuutta sekä vuorovaikutteinen johtaminen vähentää sairauspoissaoloja ja vaikuttaa positiivisesti vaihtuvuuteen ja sitoutumiseen. Tutkimus myös painotti yhteistoiminnallisen kehittämisen hyötyjä niin yksilön kuin organisaation kannalta. Se mahdollistaa monenlaisten voimavarojen ja osaamisen hyödyntämisen sekä on yhteisöllistä ja osallistavaa. (Syvänen ym. 2015, 254.)

Dialoginen johtaminen tarjoaa työntekijälle mahdollisuuden oppimiseen ja kasvuun. Se tarjoaa myös vastuuta ja itsenäistymistä. Osallistava johtaja lisää työntekijöiden osallistumismahdollisuuksia muutoksessa. (Syvänen ym. 2015, 260.) Kannustaminen, kehittäminen ja kehittyminen sekä tiedon ja osaamisen jakaminen mahdollistavat uudistumisen. Näin ollen kehittämismyönteisyys, oppimishalukkuus ja avoimuus työyhteisössä luo pohjan uudistumiselle. (Mts. 256–257.)

Dialogista organisaatiokontekstissa on kiinnostuttu jo 1990-luvulla, jolloin dialogi yhdistettiin lähinnä organisaation oppimiseen ja kehittämiseen (Erkkilä 2012, 4). Sosiaalisen todellisuuden merkityksen rakentajana dialogisuudesta kiinnostuttiin enemmän vasta 2000-luvulla. Nykyajan työelämään liittyvät nopeat muutokset ja kasvava kilpailu ovat lisänneet kiinnostusta organisaatioiden dialogiseen vuorovaikutukseen ja viestintään liittyvään tutkimukseen, jota on useimmiten tarkasteltu suhteessa organisaatioiden tuottavuuteen. (Erkkilä 2012, 98.)

Organisaatiokontekstissa dialogisen johtamisen keskeiset piirteet tavoittelevat innovatiivisuutta, laatua ja tuloksellisuutta, jolla saavutetaan laajempaa kilpailukykyä ja kestäväää työkykyä organisaatiossa (Mts., 22–24). Dialogisuuteen tähtäävä organisaatio edellyttää kaikilta organisaation jäseniltä dialogitaitojen hallintaa sekä johtamisosaamista. Sillä pystytään hyödyntämään koko työyhteisön luovuus-, osaamis-, ja innovaatiopotentiaali. (Syvänen ym. 2012, 17) Syvänen ja muut (2015) ovat tutkimuksellaan osoittaneet, että dialogisuudesta on hyötyä organisaation innovatiivisuuden, laadun ja tuloksen kannalta sekä organisaation rakenteet tarvitsevat dialogisuutta nämä tavoitteet saavuttaakseen (Syvänen ym.2015, 254)

Lemmetty ja Collinin (2020) kansainvälisessä johtamisen tutkimuksessa on todettu johtamisen olevan kriittinen tekijä työyhteisön dialogisuuden toteutumiselle. Dialoginen johtajuus rakentuu siten, että johtajat arvostavat työntekijöiden näkemyksiä tekemällä johtopäätöksiä työntekijän ja johtajan välisen dialogin pohjalta, puhumalla avoimesti, tuomalla esille omaa asiantuntemusta sekä oman oppimisen hyödyntämisenä. (Lemmetty & Collin 2020, 204.) Dialoginen johtaminen vaatii kuitenkin lisää koulutusta kehittyäkseen. Syvänen ja Tappura (2014, 2–3) ovat havainneet dialogisen johtamisen tutkimuksessaan, että johtamisessa tulisi kehittää dialogisten taitojen hallintaa. Olisi tärkeää, että dialogisen johtamisen kehittäminen rantautuisi laaja-alaisesti organisaatioihin ja sen merkitys työkyvylle ymmärrettäisi laajemmin, sillä dialogisen johtamisen on nähty vaikuttavan myönteisesti työhyvinvointiin ja työkykyyn. Dialogisella johtamisella on positiivisia vaikutuksia osaamisen kehittymiseen, motivaatioon sekä työilmapiiriin (Syvänen & Tappura 2014, 8).

3.2.3 Dialoginen johtaminen johtamisteorioiden valossa

Dialogisen johtamisen ja työkykyjohtamisen viitekehystä voidaan tarkastella myös johtamisteorioiden näkökulmista. Tämän opinnäytetyön kannalta keskeisimmäksi johtamisteoriaksi nousee transformatiivinen eli uudistavan johtamisen näkökulma, sillä se on tänäkin päivänä yksi käytetyimmistä johtamisteorioista ja kytkeytyy vahvasti sekä työkyky, että dialogisen johtamisen kontekstiin. Transformatiivisessa johtamisessa korostuu johtajan ja johdettavan välinen vuorovaikutus, vastavuoroinen viestintä ja esimerkillisyys. (Bailey, 2001.)

Transformatiivisen johtamisen tutkimuksen juuret ovat jo 1970-luvun loppupuolella ja 1980-lukua voitiin kutsua jo transformatiivisen johtajuuden aikakaudeksi (Fredriksson & Saarivirta 2015, 10–

13). Transformatiiviseen johtamiseen liittyy vahvasti tunteet, arvot, eettisyys ja inhimillisyys. Siinä on myös piirteitä karismaattisesta ja visionäärisestä johtajuudesta. Ymmärtämällä, huomioimalla ja sopeutumalla työntekijän tarpeisiin sekä tunteisiin esihenkilö nostattaa työntekijän kasvuun, kukoistukseen ja täyteen potentiaaliin. (Northouse 2016, 161–163.) Fredrikssonin & Saarivirran (2015) mukaan transformatiivisessa johtajuudessa johtaja-työntekijäsuhde ei ole yksipuolista vaan siinä korostuu esihenkilön ja työntekijän välinen vuorovaikutus. Esihenkilön tulee tuntea työntekijät, jotta innostaminen ja motivointi onnistuu yksilöllisesti. (Fredriksson & Saarivirta 2015, 18.)

Tutkimusten perusteella voidaan nähdä, että transformatiivinen johtamistapa pyrkii useaan tekijään, jotka on mainittu myös työkykytalossa ja ovat merkittäviä tekijöitä työkyvyn tukemisessa sekä dialogisuuden toteutumisessa. Transformatiivinen johtajuus voidaan nähdä osana uudistuvan johtamisen paradigmaa, jossa uudistuminen tapahtuu onnistuneen vuorovaikutuksen, oppimisen ja reflektion kautta. (Fredriksson & Saarivirta 2015, 15). Ahola, Eskelinen, Heikkilä-Tammi, Kuula, Larjovuori ja Nuutinen (2018) ovat tutkineet työhyvinvoinnin vaikutusta yrityksen tuottavuuteen. Tulokset osoittavat, että johtamiskäytännöillä on vaikutuksia työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden kannalta. (Ahola ym. 2018, 61) Stone, Russell ja Patterson (2004) puolestaan ovat tutkineet transformatiivista johtamista ja havainneet siinä positiivisia vaikutuksia tuottavuudessa ja tuloksellisuudessa, motivaation kasvussa sekä innovatiivisuudessa. Läsnä oleva esihenkilö motivoi työntekijöitä ja motivaatiotekijät ovat myös työkyvyn yksi osa-alueista. Transformatiivisen johtamistyylin on todettu lisäävän motivaatiota ja innovatiivisuutta sekä se on liitetty usein henkilöstön työtyytyväisyyteen, työn imuun ja tavoitteellisuuteen. Hyvinvoiva työyhteisö parantaa palvelujen laatua ja lisää tuottavuutta. (Syvänen 2015, 26.)

Kansainväliset tutkimukset osoittavat, että transformatiivisella johtajuudella voidaan vaikuttaa positiivisesti työntekijän suorituskykyyn ja sen myötä myös työtyytyväisyyteen (Hetland, Hetland, Bakker & Demerouti, 2018; Toban & Sjahrudin 2016). Hetlandin muiden (2018) tutkimustulokset osoittivat, että johtaja voi vaikuttaa merkittävästi työntekijän suorituskykyyn inspiroimalla, stimuloimalla ja huomioimalla työntekijöiden yksilölliset tarpeet. Johtaja voi vaikuttaa myös työntekijän suorituskykyyn rohkaisemalla ottamaan vastuuta työstä ja hyvinvoinnista. (Hetland ym. 2018, 755.) Myös Toban ja Sjahrudin (2016) tutkimuksen tulokset ovat samansuuntaisia. Tulokset osoit-

tavat, että transformatiivinen johtajuus vaikuttaa merkittävästi työntekijän suorituskyykyyn ja työtyytyväisyyteen sekä myös sen, että työtyytyväisyys vaikuttaa myös merkittävästi työntekijän työtehtävistä suoriutumiseen. (Toban & Sjahrudin 2016, 31.)

Suorituskyykyyn puolestaan voidaan nähdä vaikuttavana tekijänä motivaatio, osaaminen, sitoutuminen, johtamistyyli, työyhteisö ja -ympäristö sekä organisaation sisäiset ja ulkoiset tekijät. Myös Manzoor, Longbao, Nurunnabi, Qazi ja Syed Irshad (2019) tutkimustulokset osoittivat transformatiivisen johtajuuden positiivista yhteyttä työn suorittamiseen. Transformatiivinen johtaminen auttaa lisäämään henkilöstön työtyytyväisyyttä mikä näin ollen vaikuttaa myös työntekijöiden suorituskyykyyn. Sen lisäksi tutkimuksessa kehoitettiin, että johtajien tulisi kehittää transformatiivista johtamistyyliä, mikä parantaisi niin yksilöin kuin organisaation johtamiskyykyä. (Manzoor ym. 2019, 422–423.) Organisaation suorituskyyvyn lisäksi johtamiskäytännöillä on löydetty yhteys organisaatioon sitoutumisessa, työtehtävistä suoriutumisessa, tiimin tehokkuudessa johdon ja työntekijöiden välisessä luottamuksessa, työtyytyväisyydessä sekä työyhteisön välisessä vuorovaikutuksessa. (Dunst, Hawks, Bruder, Hamby, Howse & Wilkie 2018, 18.)

4 Hyvinvointikartta-hanke

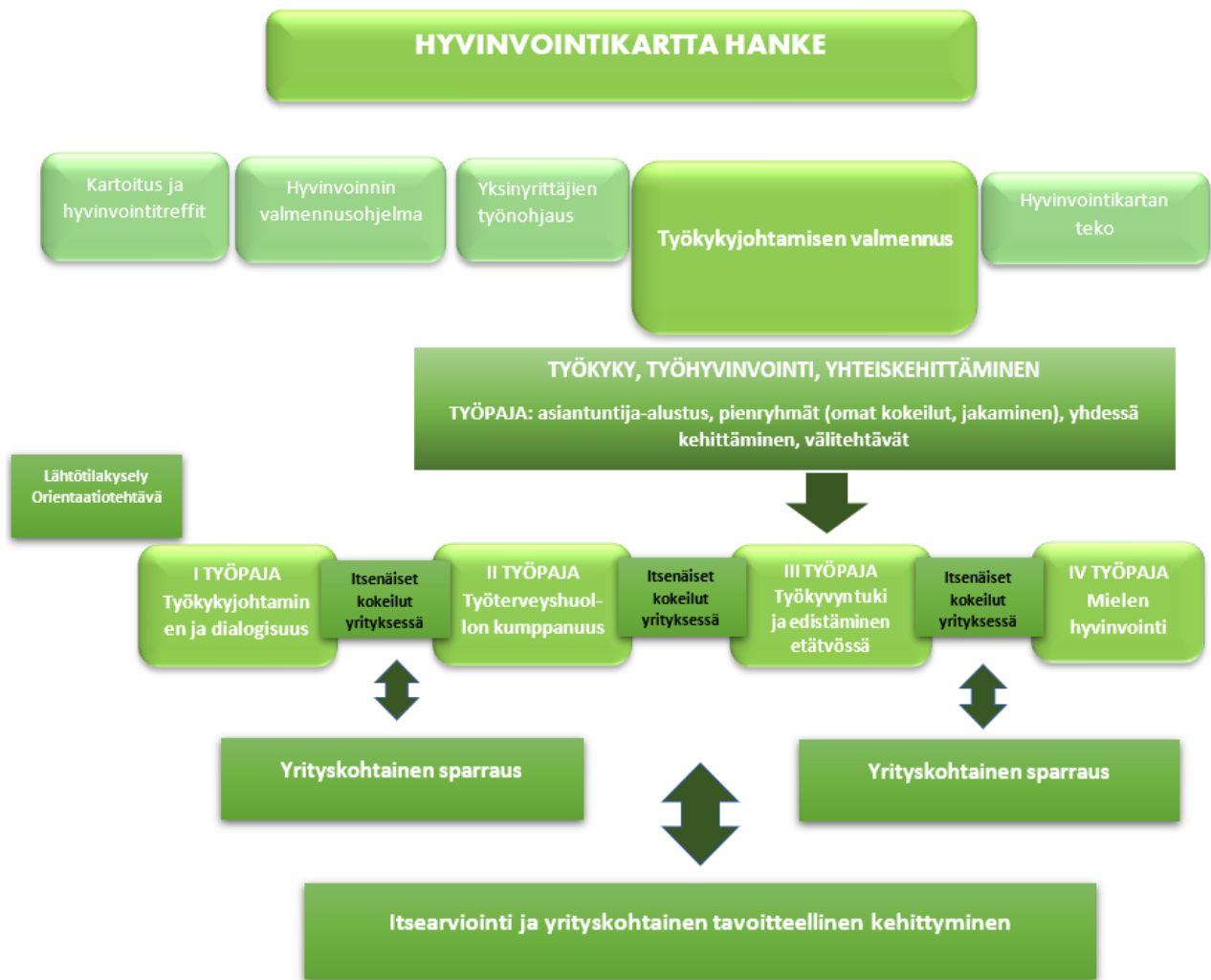
4.1 Hankkeen avulla kohti parempaa työkykyä

Tämän työn empiirisenä kontekstina toimii Hyvinvointikartta-hanke (Hyvinvointikartta, 2021), joka on syksyllä 2020 alkunsa saanut kaksi vuotta kestävä ESR-rahoitteinen hyvinvointiin keskitetty hanke, joka pyrkii kehittämään Keski-Suomessa toimivien mikro- ja pk-yrityksen hyvinvointiosaamista ja -johtamista, työkykyjohtamista sekä hyvinvoinnin vahvistamista eri tutkimustuloksiin perustuvien toimintamallien avulla. Yhteishanke toteutetaan Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gadian, Keski-Suomen yrittäjien ja Jyväskylän ammattikorkeakoulun kanssa. Hankkeen järjestämiin toimintoihin osallistuminen on maksutonta ja avointa. Kiinnostus Hyvinvointikartta-hankkeen aihealueisiin on noussut yrittäjien keskuudesta ja hanke on toteutettu tarvelähtöisesti. Yritysten taloutta ja hyvinvointia nyky-yhteiskunnassa koetellaan, joten yli toimialarajojen ylittävien sekä eri kokokoisten yritysverkostojen avulla voidaan luoda uusia liiketoimintamahdollisuuksia. (Hyvinvointikartta, 2021)

Tavoitteena hankkeessa on yrittäjien innostaminen, hyvien käytäntöjen esille tuominen ja hyödyntäminen sekä myös muiden avainhenkilöiden oppimisen edistäminen. Tavoitteena on hyvinvoinnin huomioiminen arjen tekoina. Hankkeen avulla alueelliset hyvinvointia edistävät palvelut tulevat paremmin esille. Esihenkilöiden johtamisosaaminen ja jaksamisen kehittäminen on yksi hankkeen keskeisimmistä lähtökohdista. (Hyvinvointikartta, 2021) Hyvinvointikartta-hanke koostuu viidestä valmennusohjelmasta: kartoitus ja hyvinvointitreffit, hyvinvoinnin valmennusohjelma, yksinyrittäjien työnohjaus, työkykyjohtamisen valmennus ja hyvinvointikartan tekeminen. Hankkeen päätteeksi tullaan tuottamaan hyvinvoinnin edistämistä lisäävä Hyvinvointikartta, jonka päämääränä on yritysälähtöinen hyvinvoinnin johtaminen sekä johtamisen ja työyhteisön pitkäjänteinen kehittäminen. (Hyvinvointikartta 2021.)

4.2 Työkykyjohtamisen valmennus osana Hyvinvointikartta-hanketta

Tämä opinnäytetyö keskittyy Hyvinvointikartta-hankkeen työkykyjohtamisen valmennukseen. Työkykyjohtamisen valmennus on havainnollistettu kuviossa 5.



Kuvio 5. Hyvinvointikartta-hanke

Työkykyjohtamisen valmennus piti sisällään neljä työpajaa: Työkykyjohtaminen ja dialogisuus, työterveyshuollon kumppanuus, työkyvyn tuki ja edistäminen etätöyssä sekä mielen hyvinvointi. Pilotiryhmään osallistui viisi yritystä ja työpajat toteutettiin vuonna 2021. Valmennuksen alussa toteutettiin työkykyjohtamisesta vastaavien henkilöiden ja yritysten lähtötilannearviointi. Arvion avulla henkilöt arvioivat oman työyhteisön työhyvinvoinnin tilaa sekä mitkä asiat olivat kunnossa ja mitkä vaativat kehittämistä työhyvinvoinnin eri osa-alueiden näkökulmista. Työpajojen välissä valmennukseen osallistuneet henkilöt kehittivät toimintaansa yrityksessä itsenäisillä kokeiluilla työpajoista hankittujen työvälineiden avulla. Itsenäisiin kokeiluihin liittyvät kokemukset jaettiin seuraavassa työpajassa. Näiden lisäksi yritysکوhtaiset kokeilut, sparraukset ja sisäinen valmennuksen markkinointi kuuluvat osaksi valmennusta.

Työkykyjohtamisen valmennuksen tavoitteena oli saada tietoa osallistavan kehittämisen menetelmien työkykyjohtamisen osaamisen kehittämisen tarpeista, työhyvinvoinnin ja työkykyjohtamisen nykytilasta sekä tuottaa kokonaisvaltainen työkykyjohtamisen toimintamalli. (Hyvinvointikartta, 2021) Osallistavassa kehittämisessä oletetaan osallistujien etenevän omaehtoisesti itse rakentamaansa suuntaan ja yhteistoiminnalliselle kehittämiselle olennaista on kumppanuussuhde, jossa kaikki toimijat toimivat vuorovaikutuksellisessa asemassa toistensa kanssa sekä kehittävät samaa kohdetta omista lähtökohdistaan. (Toikko & Rantanen 2009, 90–91.) Kehittämistoiminta nähdään sosiaalisena prosessina, jonka edellytyksenä on aktiivinen vuorovaikutus ja dialogiin perustuva osallistuminen (mts. 89.).

Johtamisen kehittäminen on perinteisesti keskittynyt esihenkilöiden tietojen ja taitojen kehittämiseen. Nykypäivänä se kuitenkin nähdään myös jaettuna ja kontekstuaalisena toimintana, jossa koko työyhteisö on osallisena. Jaetulla johtamisajatuksella pyritään parempaan sitoutumiseen yhteisten päämäärien saavuttamiseksi myös liiketoiminnallisessa tarkoituksessa. Johtamisen kehittäminen voidaan ymmärtää toimintana, joka pitää sisällään useita eri tavoitteita ja menetelmiä. Johtamisen kehittämisellä voidaan tavoitella esimerkiksi organisaation ja esihenkilötyön suorituksen parantamista, vaihtuvuuden ennakointia tai organisaatiomuutosten edellyttämää johtamisen kehittämistä. (Juuti 2011,157.) Juuti (2011) näkee johtamisen kehittämisen positiiviset vaikutukset organisaation tuloksellisuudessa sekä ihmisten hyvinvoinnissa. Esihenkilötyön kehittäminen motivoi myös muita organisaation toimijoita kehittymään ja kehittäminen puolestaan tuo myönteisiä kokemuksia sekä lisää työn imua. (Juuti 2011, 15.)

Kehittämistoiminta on yksi tämänhetkisen työelämän avainasioista. Se on toimintaa, joka pyrkii ratkaisemaan käytännöstä tulleita ongelmia ja haluaa tuoda esille ilmiöstä parempia ratkaisuja käytännön toimintaan (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 18–20). Kehittäminen on hyödyllistä toimintatapojen muutoksessa, muutostavoitteiden saavuttamisessa ja innovaatioiden kehittämisessä. Tätä ajatusta mukailevat myös Toikko ja Rantanen (2009,7–11). Kehittämistoiminnalla pyritään vaikuttamaan johtamisen kehittämisen lisäksi myös yksilön, työyhteisön, hyvinvoinnin tai osaamisen ja ammattitaidon edistämiseen liittyvään toimintaan ja tästä päätellen tavoitteellisuus voidaankin nähdä kehittämistoiminnan perusaineksena (Kauhanen 2012, 29).

5 Opinnäytetyön tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata johtamiskäytäntöjä osana työkykyjohtamista ja tutkia dialogisuutta pk-yrityksissä. Tavoitteena on tutkia, miten Hyvinvointikartta-hankkeen työkykyjohtamisen valmennus on kehittänyt valmennukseen osallistuneiden yritysten työkykyjohtamista.

Tutkimuskysymykset ovat:

Millaisia näkemyksiä työkykyjohtamisesta vastaavilla henkilöillä on dialogisuudesta omassa työyhteisössä?

Miten valmennukseen osallistuneet henkilöt soveltavat dialogista johtamista työkykyjohtamisaan?

Miten työkykyjohtamisen valmennus on kehittänyt yritysten työkykyjohtamista?

6 Tutkimusmenetelmä ja toteutus

6.1 Opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyön toteutus on aloitettu helmikuussa 2021 suunnittelupalaverilla toimeksiantajan kanssa. Tiedonhaku on aloitettu opinnäytetyön suunnittelupalaverin jälkeen. Opinnäytetyön tieteelliset artikkelit on pyritty valitsemaan suomenkielisten ja englanninkielisten hakusanojen avulla. Hakusanoja olivat: Dialogisuus, työkyky, dialogisuus ja työkykyjohtaminen, työhyvinvointi, työkykyjohtaminen, transformatiivinen johtaminen. Dialogic leadership, work ability, well-being at work, work ability management ja leadership, transformative leadership. Haut on tehty käyttäen Boolean (AND, OR) operaattoreita. Tiedonhaussa on hyödynnetty Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjaston ohjattua tiedonhakupalvelua. Opinnäytetyön lähteenä on käytetty painettua tietokirjallisuutta, kansainvälisiä tutkimusartikkeleita, isojen organisaatioiden hallinnoimia tutkimushankkeita ja sähköisiä lähteitä. Sähköisessä tiedonhaussa on käytetty useita eri tietokantoja: Janet, Julkari, Finna,

Keski-Finna, Sage Publications, Ebscohost, Researchgate, Proquest, Pubmed. Tutkimusartikkeleissa on huomioitu niiden ajankohtaisuus.

6.2 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyö on toteutettu käyttäen kvalitatiivista eli laadullista tutkimustapaa. Laadullinen tutkimus on tutkimuksen muoto, jonka tarkoituksena on yleensä kuvata ja ymmärtää tiettyä ilmiötä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98). Tutkijat käyttävät kvalitatiivisia lähestymistapoja tutkiakseen ihmisten käyttäytymistä, tunteita ja kokemuksia ja todellista elämää. Tutkija pyrkii ymmärtämään, kuvaamaan ja tulkitsemaan yksilöiden, ryhmien ja kulttuurien havaitsemia sosiaalisia ilmiöitä. Laadullinen tutkimus perustuu olettamukseen, että yksilöillä on parhaat mahdollisuudet kuvata tilanteita ja tunteita omin sanoin. Tarkkailemalla ihmisiä ja kuuntelemalla heidän kertomuksiaan tutkijat pyrkivät ymmärtämään prosessin, jolla osallistujat ymmärtävät omaa käyttäytymistä ja toimintaa tietyssä kontekstissa. (Holloway & Wheeler 2015, 3;6)

6.3 Aineistonkeruumenetelmänä haastattelu

Aineistonkeruumenetelmänä opinnäytetyössä on käytetty puolistrukturoitua teemahaastattelua. Teemahaastattelussa edetään tutkimuksen teoreettisen viitekehykseen perustuvien tiettyjen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87). Tämän opinnäytetyön teemoina haastattelussa olivat: dialoginen johtaminen ja dialogisuus työyhteisössä, työkykyjohtaminen sekä työkykyjohtamisen valmennus. Haastattelukysymykset muotoutuivat näiden teemojen ympärille. (liite 1) Haastattelukysymykset pyrittiin jättämään mahdollisimman avoimeksi, jotta haastateltavat pystyivät vastaamaan valittuihin teemoihin laajemmin. Teemahaastattelussa korostuu tulkinat ja asioiden antamat merkitykset ja se, kuinka vuorovaikutus synnyttää merkityksen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83–88.).

Haastatteluun osallistuneet henkilöt on valittu Hyvinvointikartta-hankkeen työkykyjohtamisen valmennukseen osallistuneista henkilöistä. Haastattelun informanttien valinta on merkityksellinen tutkimusaiheen kannalta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 86). Haastatteluun osallistui seitsemän (7) henkilöä. Kaikki haastateltavat olivat työkykyjohtamisesta vastaavia pk-yrityksissä toimivia henkilöitä.

Tutkimusjoukkoa ei tässä opinnäytetyössä ole valittu sattumanvaraisesti, vaan harkitusti ja tarkoituksenmukaisesti niin, että he täyttävät tietyt vaadittavat tunnusmerkit (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98).

Haastatteluajan sopimiseksi haastateltaviin otettiin yhteyttä 10/2021 puhelimitse ja sähköpostitse. Sähköposti piti sisällään saatekirjeen, jossa oli etukäteisinformaatiota haastattelun keskeisistä teemoista ja tietoinen suostumus tutkimukseen. (Liite 2.) Osallistujille kerrottiin eettisyyteen ja haastateltavia koskevaan tietoon, aineiston käsittelyyn liittyvistä toimituksista sekä oikeudesta kieltäytyä tai jättää vastaamatta haastattelukysymyksiin. Itse haastattelun kestoksi tiedotettiin 40-60min. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 86) pitävät etukäteisinformaation antamista haastatteluaiheesta eettisesti perusteltuna. Ennen virallisia haastatteluja haastattelurunko esitettiin kahdella opinnäytetyöstä riippumattomalla henkilöllä. Koehaastattelutilanteeseen valikoitiin kuitenkin henkilöt niin, että heidän vastauksensa ovat haastattelun toimivuuden kannalta relevantteja ja haastateltavilla oli kokemusta työkykyjohtamisesta. Esitetausta antoi myös ajallista arviota haastattelulle sekä mahdollisuuden muokata kysymyksiä ymmärrettävämmäksi. Kysymysten toimivuutta käytiin läpi myös opinnäytetyön ohjaukseen osallistuvien henkilöiden kanssa. Haastattelut toteutettiin vallitsevan maailman tilanteen vuoksi teknologiavälitteisesti Teams- videopuheluna 25.10-30.11.2021 välisellä ajalla. Teknologiavälitteinen videopuhelu toi haastatteluajankohtaan ajankäytöllistä joustavuutta (Eskola & Suoranta 1998, 165). Haastattelut tallennettiin Teams-videopuhelualustalle.

Haastattelu on vuorovaikutuksellinen tilanne, jossa haastattelija esittää kysymyksiä haastateltavalle henkilölle. Kysymykset olivat kaikille haastateltaville samat, mutta haastateltava sai vastata kysymyksiin omin sanoin. Olennaisena seikkana haastattelussa nousee luottamus etenkin siihen, että haastateltavan kertomisia käsitellään luottamuksellisesti. (Eskola & Suoranta 1998, 86–87)

Tallennetut haastattelut litteroitiin sanatarkasti tekstimuotoon peruslitteroinnin keinoin. Haastatteluista jätettiin litteroimatta tutkimukseen liittymätön keskustelu sekä toistuvat ilmaukset. Peruslitterointi oli riittävä keino, koska tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata se, mitä haastateltavat sanovat eikä esimerkiksi sanomisen tapaa tai elekieltä. Haastattelun aikana tehtiin tärkeitä nostoja haastattelu-teemoista. Litterointivaiheessa poistettiin henkilöihin liittyvät tunnistetiedot. Litteroitua aineistoa syntyi 65 sivua fontilla Calibri, riviväli 1,5 ja fonttikoolla 12. Ennen aineistolähtöisen analyysin aloittamista ja menetelmään perehdyttiin menetelmäkirjallisuutta hyödyntäen.

6.4 Analyysimenetelmä

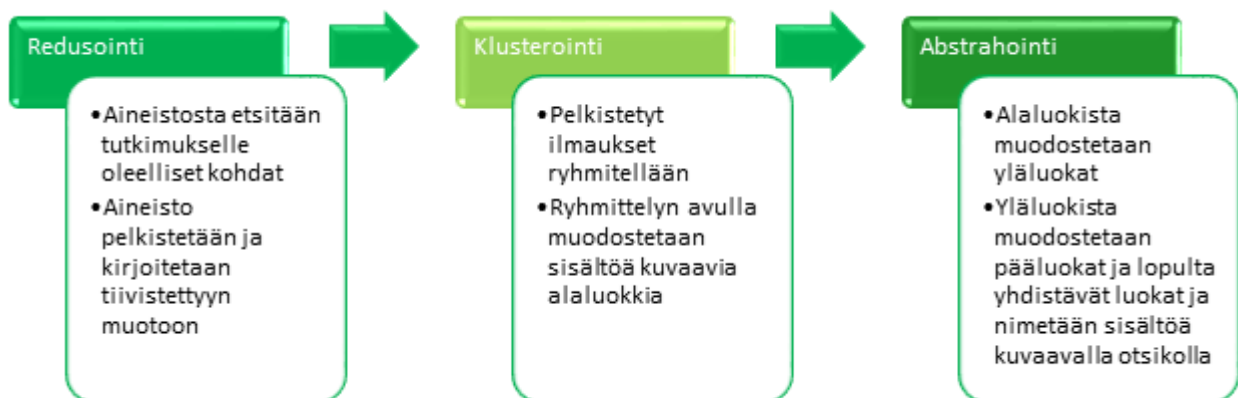
Opinnäytetyön haastatteluaineisto on analysoitu aineistolähtöisellä eli induktiivisella sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen perinteinen analyysimenetelmä ja useimmat laadullisen tutkimuksen analyysit mukailevat sisällönanalyysin menetelmää. Sisällönanalyysi ei sido tutkijaa tiettyyn tieteenfilosofiseen lähtökohtaan ja on monipuolisesti hyödynnettävissä eri tieteenfilosofisissa perinteissä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103.) Tutkittavasta asiasta pyritään saamaan esiin informaatioarvoa menettämättä tiivistetty ja yleistävä kuvaus. Sisällönanalyysi pyrkii tuomaan esille tekstissä esiintyvät yhtäläisyydet ja erot sekä kuvata niitä sanallisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107–109; 117.)

Analysointiprosessi vaati tarkkaa tutustumista litteroituun aineistoon. Ennen analyysiä haastatteluaineistosta määritettiin analyysiyksiköt. Analyysiyksikkö, jota yleisimmin käytetään, on yksi sana, sanayhdistelmä, lause tai lausekokonaisuus. (Kynäs & Vanhanen 1999, 5.) Analyysiyksikkönä käytettiin lausetta ja lausekokonaisuutta, jonka arvioitiin tuovan luotettavimmin aineistosta esiin oleellimmat asiat tutkimusongelman kannalta. Analyysiyksikön valintaa ohjasi myös tutkimustehtävä ja aineiston laatu (mts. 5). Aineistolähtöinen analyysi voidaan nähdä kolmevaiheisena prosessina. Haastatteluaineisto pelkistettiin, eli aineisto tiivistettiin ja siitä etsittiin oleellisia ilmaisuja, jotka liittyvät tutkimustehtävään. Taulukossa 1 on havainnollistettu aineiston luokitteluprosessi pelkistetyistä ilmauksista pääluokaksi.

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
<i>H1: ”Meillä on vahva avoin kulttuuri ja vahva lähiesihenkilötyö niin sitten mä uskon, että se aika paljon helpottaa sellaista avointa vuoropuhelua.”</i>	Vahva avoin kulttuuri helpottaa avointa vuoropuhelua Vahva lähiesihenkilötyö helpottaa avointa vuoropuhelua	Avoin organisatiokulttuuri	Yhteisöllisyyden edistäminen	Työyhteisön sisäinen vuorovaikutus
<i>H3: ”Meillä tosiaan kyllä hyvin kannustetaan työntekijöitä sitten tuomaan omia mielipiteitä julki.”</i>	Kannustetaan tuomaan mielipiteet julki			

Taulukko 1. Esimerkki aineiston luokitteluprosessista alkuperäisilmaisusta pääluokkaan

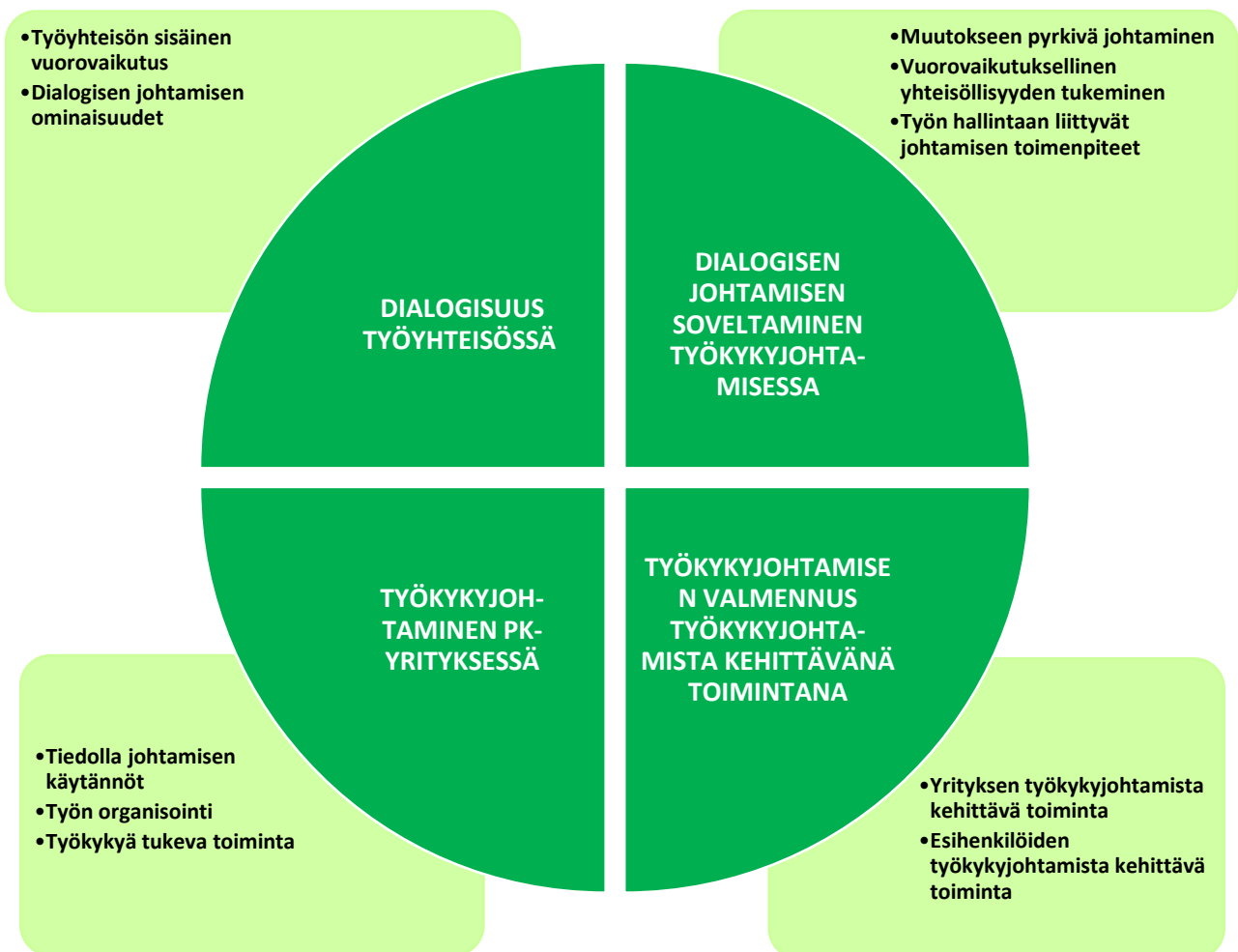
Samaa tarkoittavat pelkistetyt ilmaisut klusteroitiin eli ryhmiteltiin alaluokiksi. Abstrahointi eli yleiskäsitteiden muodostamisvaiheessa alaluokkia yhdisteltiin yläluokiksi ja yläluokat muodostettiin sisältöä kuvaaviksi pääluokiksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123–125; Kyngäs & Vanhanen 1999, 5) Pääluokat yhdistin tutkimuskysymystä vastaavaan yhdistävään luokkaan, jonka jälkeen analyysikonaisuus oli valmis. Aineistolähtöinen analyysi on kuvattu vaiheittain kuviossa 6. Esimerkki aineiston luokitteluprosessista pelkistetyistä ilmauksista yhdistäviin luokkiin on kuvattu tarkemmin opinnäytetyön liiteosiossa taulukossa 2.



Kuvio 6 Aineistolähtöinen analyysi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124–127)

7 Tulokset

Aineiston analyysissä tunnistettiin tutkimuskysymyksen kannalta neljä (4) yhdistävää luokkaa, joita havainnollistetaan haastattelujen pohjalta suurin lainauksin. Neljä yhdistävää luokkaa ovat: Dialogisuus työyhteisössä, työkykyjohtaminen pk-yrityksessä, dialogisen johtamisen soveltaminen työkykyjohtamisessa, työkykyjohtamisen valmennus työkykyjohtamista kehittävänä toimintana (Kuvio 7).



Kuvio 7 Analyysin tuloksena muodostetut pääluokat (10) ja niistä muodostuneet yhdistävät luokat (4).

7.1 Dialogisuus työyhteisössä

Aineiston perusteella dialogisuutta työyhteisössä kuvasivat seuraavat pääluokat: työyhteisön sisäinen vuorovaikutus ja dialogisen johtamisen ominaisuudet (Kuvio 8).

DIALOGISUUS TYÖYHTEISÖSSÄ	
Työyhteisön sisäinen vuorovaikutus	Dialogisen johtamisen ominaisuudet
<ul style="list-style-type: none"> - Tiedon jakamisen käytännöt - Yhteisöllisyyden edistäminen - Strategisen tason toiminta 	<ul style="list-style-type: none"> - Dialogin mahdollistaminen organisaatiotasolla - Dialogin mahdollistaminen yksilötasolla - Johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet

Kuvio 8. Dialogisuus työyhteisössä

Työyhteisön sisäinen vuorovaikutus

Työyhteisön sisäinen vuorovaikutus näyttäytyi tiedon jakamisen käytäntöinä, yhteisöllisyyden edistämisen sekä strategisen tason vuorovaikutuksellisenä toimintana. Tiedon jakamisen käytännöt työyhteisössä näyttäytyivät aktiivisena tiedonkulkuna. Onnistunut tiedonjakaminen piti sisällään yhteistä keskustelua ja ennakoivaa viestintää. Tiedon jakamisessa pidettiin tärkeänä, että tieto tavoittaa jokaisen organisaation jäsenen. Tietoa jaettiin päivittäin ja viikoittain henkilökohtaisissa, tiimien välisissä tai työyhteisön välisissä jakamisen kanavissa. Tiedon jakamisessa panostettiin monipuoliseen verkkoviestintäkanavien hyödyntämiseen.

H2: ” Kyl se meillä on aikapaljon sellaista vuorovaikutuksellista viestintää. Käydään keskusteluja monella tasolla eli käydään keskustelua henkilökohtaisesti, mutta myös ryhmäkeskusteluissa tiimien sisällä eri kokoonpanoissa.

H6: ”Jaetaan tietoa joka viikko hyvin aktiivisesti... se on se tärkein työkalu. Meillä on käytössä tuo Microsoftin Teams sisäiseen tiedonvaihtoon”

Työyhteisön sisäinen vuorovaikutus näyttäytyi yrityksissä yhteisöllisyyden edistämisenä. Keskeistä yhteisöllisyyden edistämiseksi työyhteisössä oli turvallisten suhteiden rakentaminen ja avoin organisaatiokulttuuri. Turvallisten suhteiden rakentamiselle annettiin lähtökohdat jo työsuhteen alkamisaikana liittämällä uudet työntekijät työyhteisön jäseneksi. Yhteisöllisyyden edistäminen oli avoimen organisaatiokulttuurin luomista. Avoimen kulttuurin koettiin edistävän yrityksen vuorovaikutusta. Avoin kulttuuri yrityksessä piti sisällään kannustamista ja oikeudenmukaisuutta, jotka näyttäytyivät toiminnassa asiantuntijuuden arvostuksena ja kannustuksena mielipiteiden julki tuomiseen.

H4: ”Mun mielestä on tosi tärkeätä et me edesautetaan ja liitetään uudet työntekijät ryhmään. Et ne saa heti tukea ja että pikkuhiljaa saadaan kehitettyä tällaisia suhteita työntekijöihin myös, että ne uskaltaa kysyä ja voidaan keskustella.”

H1: ”Meillä on aika paljon tällasta yhdessä keskustelua... Vahva avoin kulttuuri helpottaa avointa vuoropuhelua.”

Strategisen tason vuorovaikutuksellinen toiminta oli prosessien ja toimintatapojen kehittämistä työyhteisön sisäisen vuorovaikutuksen mahdollistamiseksi. Työyhteisön sisällä dialogisuuden toteutumisen edellytyksenä haastateltavat toivat esille sen, että johdon tulee määritellä toimintamallit ja ohjeistukset niin, että ne ovat koko työyhteisön tiedossa. Pelkkä toimintamallien tiedostaminen ei ole riittävää vaan niitä tulisi kehittää jatkuvasti. Kehittämisen lisäksi tavoitteena tuotiin esille myös, että toiminnan tulisi edistää itseohjautuvuutta, jolloin hierarkisuus organisaatiossa heikkenee.

H2: ”Kun tietää että jotain asioita on käynnissä ni pyritään osallistamaan ja ottamaan henkilöstö nopeasti ja ennakoivasti jo siihen mukaan, et saa vaikuttaa asioihin ja olla kehittämässä ja kertomassa niitä omia näkemyksiä, et miten asioita kannattaa viedä eteenpäin.”

Dialogisen johtamisen ominaisuudet

Dialogisuus työyhteisössä oli dialogisen johtamisen ominaisuuksia, jotka kuvattiin dialogin mahdollistamisena organisaatiotasolla, dialogin mahdollistamisena yksilötasolla sekä johtamisen taitona. Dialogin mahdollistaminen organisaatiotasolla oli osallistamista, joka näyttäytyi vaikuttamismahdollisuuksien antamisena palaverissa, kehitysideoiden tukemisena osallistavan keskustelun menetelmin. Dialogin mahdollistamisessa organisaatiotasolla korostui aito läsnäolo, joka näyttäytyi johtajan luottamuksen vaalimisena ja mahdollistamisena matalan kynnyksen yhteydenottoon esihenkilön suuntaan. Dialogisen johtamisen ominaisuudet organisaatiotasolla näyttäytyivät myös psykologisesti turvallisen ympäristön mahdollistamisena, joka oli rakentavan palautteen antamista ja dialogin mahdollistamista haastavissa tilanteissa sekä mahdollistamista tuoda esille vaikeimmatkin asiat.

H6: ”Me annetaan myös kehittävää palautetta ja siihen suhtaudutaan kyllä onneksi tänä päivänä hyvin rakentavasti... Se johtaa siihen, että ihmiset uskaltaa myös nostaa asioita esille.”

Dialogin mahdollistaminen yksilötasolla sisälsi vastavuoroisen kommunikaation, monimuotoisuuden huomioimisen, arvostuksen ja jaetun johtajuuden elementit. Tärkeimpänä elementtinä haastatteluissa nousi esille vastavuoroinen kommunikaatio, joka näyttäytyi työntekijän ja työnantajan välisenä avoimuutena sekä esihenkilön välittävänä asenteena. Vastuu avoimeen kommunikaatioon oli johtajan lisäksi myös työntekijällä. Toiseksi tärkeäksi elementiksi organisaatiossa nousi esille monimuotoisuuden huomioiminen, joka oli työn mukauttamista yksilön parhaaksi. Arvostus dialogisessa johtamisessa yksilötasolla oli saavutettavuutta ja reagointia. Työntekijällä oli mahdollisuus olla yhteydessä esihenkilöön niin halutessaan. Dialogin mahdollistaminen yksilötasolla oli esihenkilön ja yksilön välistä yhteistyötä, joka piti sisällään vastuuttamista, yhteisten tavoitteiden asettamista ja tukemista keskustelun avulla.

H2: ”Mä nään myös, että se on osana jaettava johtamista. Asioita käydään läpi, vastuutetaan, annetaan valtuuksia hoitaa asioita, tehdään tavoitteita, käydään keskusteluja missä mennään niiden tavoitteiden kanssa, tuetetaan siinä keskustelevalle tasolla sitä, että miten sitä työtä voidaan edistää ja miten siihen suoritukseen voidaan päästä.”

Haastatteluista nousi esille dialogisen johtamisen ominaisuuksina esihenkilön johtamisen taidot. Johtamisen taitona korostui esihenkilön tunnetaidot, kuuntelemisen taidot ja esimerkillä johtaminen. Esihenkilön tunnetaidoista haastateltavat nostivat tärkeiksi taidoiksi, ennakoivan ja välittävän esihenkilön piirteet. Johtamisen ominaisuuksia oli myös kuuntelemisen taito, joka piti sisällään kuuntelemisen sekä kuulluksi tulemisen kokemuksen mahdollistamisen. Esimerkillä johtaminen koettiin mahdollistavana tekijänä avoimuudelle ja kannustavana tekijänä dialogisuudelle.

H3: ”Esihenkilö omalla esimerkillään kannustaa työyhteisöä dialogiin ja avoimuuteen.

7.2 Työkykyjohtaminen pk-yrityksessä

Aineiston pohjalta työkykyjohtaminen pk-yrityksessä jakautui kolmeen eri pääluokkaan: tiedolla johtamisen käytäntöihin, työn organisointiin sekä työkykyä tukevaan toimintaan (Kuvio 9).

TYÖKYKYJOHTAMINEN PK-YRITYKSESSÄ		
Tiedolla johtamisen käytännöt	Työn organisointi	Yksilön työkykyä tukeva toiminta
<ul style="list-style-type: none"> - Työkyvyn seurantamittarit - Datan hyödyntämisen päätöksenteossa 	<ul style="list-style-type: none"> - Strategisen ja operatiivisen tason toimenpiteet - Työkykyä tukevat toimintamallit - Sitoutumista vahvistavan työympäristön luominen 	<ul style="list-style-type: none"> - Mielen hyvinvoinnin tuki - Fyysisen hyvinvoinnin tuki - Vapaa-ajan tuki

Kuvio 9. Työkykyjohtaminen pk-yrityksessä

Tiedolla johtamisen käytännöt

Tiedolla johtamisen käytännöt pitivät sisällään työkyvyn seurannan mittareilla ja datan hyödyntämisen päätöksenteossa. Työkyvyn seurantamittareita pk-yrityksessä olivat työtapaturmien seuranta, vapaa-ajan tapaturmien seuranta, työn vaativuuden seuranta ja sairauspoissaolojen seuranta. Olennaisimmaksi työkyvyn seurantamittariksi aineistosta nousi poissaolojen seuranta. Poissaolojen seuranta hyödynnettiin työkykyarvion lisäksi myös yrityskohtaisissa tavoitteissa pitää poissaolot mahdollisimman matalana.

H1: ”Kyllähän me seurataan, et miten meillä on työtapaturmia, miten meillä on vapaa-ajan tapaturmia tai sairauspoissaoloja... meil on aika matalat sairauspoissaolot ni halutaan pitää ne samalla tasolla.”

Datan hyödyntäminen pk-yrityksen päätöksenteossa piti sisällään vuosittain tai puolivuositain tehtäviä laajempia hyvinvointikyselyjen ja henkilöstötyytyväisyyskyselyjen tekemistä. Suuressa osassa yrityksistä työkykyä arvioitiin ja seurattiin viikoittain tai kuukausittain tehtävien pulssikyselyjen avulla. Kyselyt käytiin työyhteisöissä läpi avoimesti ja niiden pohjalta kehitettiin työkykyä tukevaa toimintaa.

H6: ”Me seurataan näiden mittauksen avulla eli pulssien ja työhyvinvointikyselyn pohjalta paljon sitä missään missä mennään ja pyritään reagoimaan aidosti esille nostettuihin asioihin. Se on johtamisen työkalu, että kerätään sitä dataa ja tehdään toimenpiteitä sen pohjalta.”

Työn organisointi

Työn organisointiin liittyviä käytäntöjä aineiston pohjalta pk-yrityksessä olivat strategisen ja operatiivisen tason toimenpiteet, sitoutumista vahvistavan työympäristön luominen ja työkykyä tukeva toiminta. Työn organisointiin liittyvät strategisen ja operatiivisen tason toimenpiteet olivat yhteistyötä verkostojen kanssa, lähiesihenkilötyön tukemisen tavoitteita ja laadun parantamista.

Strategisen ja operatiivisen tason toimenpiteistä merkittävimmäksi tekijäksi työkykyjohtamiseen liittyen nousi yhteistyö verkostojen kanssa. Verkostot tukivat asiantuntijuudellaan työkykyjohtamista. Pääasiallinen työkykyä tukeva yhteistyö tapahtui työterveyshuollon ja yrityksen välillä. Myös vakuutusyhtiöiden sekä hyvinvointipalvelujen asiantuntijuutta hyödynnettiin työkykyjohtamiseen liittyen. Yhteistyö oli riippuvaista myös palvelujen yritysکوhtaisista mitoituksista. Työkykyä tukevat strategisen ja operatiivisen tason toimenpiteet olivat myös lähiesihenkilötyön tukemisen tavoitteita, jolla pyrittiin pitämään lähiesihenkilön toimintakykyä yllä ja huomiomaan työaika niin, että lähiesihenkilöllä on aikaa omalle tiimilleen. Työkykyä tukevat toimenpiteet olivat laadun parantamista työyhteisön sisällä tuotekehitys-, tulos- ja kehityskeskustelujen aikatauluttamisen ja läpikäymisen keinoin sekä keskustelua yrityksen tavoitteista osallistavien menetelmin.

H6: ”Meillä on työterveyshuolto niin sanottu laaja työterveyspalvelu elikkä siinä on myös erikoislääkäri sitten työterveyden kautta työfysioterapeutti käy 1–2 kertaa vuodessa katsomassa nämä työpisteet asiat kuntoon.”

Työkykyä tukevat toimintamallit olivat osa työn organisointia pk-yrityksessä. Toimintamallit jakautuivat ennaltaehkäiseviin toimintamalleihin ja henkilöstösuunnittelun toimintamalleihin. Ennaltaehkäisevät toimintamallit tulivat esille yrityksessä varhaisen puuttumisen prosesseina ja henkilöstön työkuorman kartoittamisena. Varhaisen puuttumisen prosessia kuvattiin myös kovan työkykyjohtamisen prosesseina, jolloin esihenkilön asema puheeksi ottamisessa korostuu. Useimmissa yrityksissä oli käytössä varhaisen tuen malli, jota pystyttiin tarvittaessa hyödyntämään.

H5: ”Meillä on sitten sitä kovempaakin työkykyjohtamista ja siihen hyvin selkeät prosessit mitä tapahtuu sitten siinä vaiheessa, kun sanotaanko ilmapallot ei enää riitä niin, että toki meillä on sitten ihan selkeät varhaisen tuen mallit käytössä.”

Henkilösuunnittelun toimintamallit työkykyjohtamisessa pitivät sisällään työsuojelun toimintaohjelmia, kouluttamissuunnitelmia sekä perehdytysohjelman suunnittelua. Perehdytysprosessi koettiin tärkeänä toimintamallina ja sen tuli olla kunnossa. Perehdytysprosessi antoi suuntaa sille, kuinka yritys ottaa uuden työntekijän osaksi organisaatiota. Henkilöstösuunnittelun tärkein toimintamalli oli vuosisuunnittelu, joka toteutettiin hyödyntämällä työkykyjohtamisen vuosikelloa. Vuosikello oli myös jaettu eräässä yrityksessä työkykyjohtamisen ja työhyvinvoinnin vuosikelloon.

H1: ”Meillä on olemassa työsuojelun toimintaohjelmat ja sitten pohditaan sitä osamisen kehittämistä ja kouluttamissuunnitelmia ja muutenkin henkilöstösuunnitelmia niin laittaisin ne kyllä myös sinne työkykyjohtamisen puolelle.”

H2: ”Pyritään tuottaa meidän yrityksen vuositasonlailla henkilöstösuunnittelua. Tehdään tällainen vuosikellotyylinen johtamisen väline.”

Työn organisointi pk-yrityksessä piti sisällään sitoutumista vahvistavan työympäristön mahdollistamisen. Sitoutumista vahvistava työympäristön mahdollistaminen oli yhteisöllisyyden rakentamista,

yrityksen peruslähtökohtien huomioimista ja osaamisen kehittämistä. Yhteisöllisyyden rakentaminen oli avoimuuden ja psykologisen turvallisuudentunteen luomista työyhteisössä. Työyhteisössä koettiin tärkeäksi tuottaa tunne isosta tiimistä ja yhteisöstä. Avoimuuden ja turvallisuudentunteen luomista oli myös motivointi, joka näyttäytyi yrityksessä palkitsemisena, tavoitteiden asettamisena ja tukemisen toimenpiteinä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

H2: ”Kyl se aika paljon on sitä et kaikki henkilöstön tukemiseen ja henkilöstön viestintään suuntaan tapahtuvaa viestintää et kyllä siinä mieltii siitä näkökulmasta et saa sen vuorovaikutuksellisuuden auki ja juuri näin osallistetaan ihmisiä siihen tekemiseen ja sitä kautta sitoutetaan siihen tekemiseen ja kuitenkin sen oman työn paras asiantuntijuus pääsääntöisesti on mielestäni se tekijä.”

Peruslähtökohtien huomioiminen toiminnassa kuvattiin johtamistyönä, jonka tehtävänä oli yhteistyötapojen päivittäminen ja työkyvyn ylläpitäminen. Esihenkilön tulee antaa työn tekemiselle raamit ja ohjeistaa terveelliseen työn tapaan. Peruslähtökohtien huomiointia oli myös yrityksen strategian, vision ja mission jalkauttaminen kentälle sekä toiminnan säätely yrityksen arvojen kautta.

H2: Kyl se on ihan strategian, vision ja mission jalkauttamista kentälle, että tiedetään kaikki mihin ollaan menossa

H1: ”Arvot ovat semmoiset, että niidenhän tulisi näkyä meidän jokapäiväisessä arjessamme.”

Osaamisen kehittäminen oli tavoitteiden asettamista ja sen edistämistä mielekkään työn luomisella sekä oppimista tukevaa johtamista. Osaamisen kehittämiseen liittyi osakseen myös ratkaisukeskeisyys työyhteisössä, joka näyttäytyi keskusteluavun mahdollistamisena osaamiseen ja siihen liittyviin haasteisiin. Ratkaisukeskeisyyttä osaamisen kehittämisessä oli myös se, että virheet oli mahdollista tuoda esille ja niitä oli mahdollisuus oppia.

H1: ” on se psykologisesti turvallinen työympäristö, jossa voidaan käydä avointa keskustelua ja jossa ei tarvii pelätä sitä et vitsi mä tein virheen, vaan itseasiassa enemmän on se et hei et niitä sattuu meille jokaiselle ja me voidaan oppia niistä.”

Yksilön työkykyä tukeva toiminta

Yksilön työkykyä tukeva toiminta pk-yrityksissä muodostui mielen hyvinvoinnin tukemisesta, fyysisen hyvinvoinnin tukemisesta sekä vapaa-ajan tukemisesta. Mielen hyvinvointia tukeva toiminta näyttäytyi yritysten panostuksena sen tukemiseen. Yritykset tarjosivat matalan kynnyksen palveluita mielen hyvinvointiin sekä kokonaiselämäntilanteen tukemiseen yhteistyötä tehtiin eri hyvinvointivalmennusta tarjoavien toimijoiden kanssa. Mielen hyvinvointiin panostaminen nähtiin positiivisena tekijänä yrityksen tuottavuuteen, sillä mielen hyvinvointi vaikutti työntekijöiden työn tehokkuuteen.

H5: ”Meillä se lyhyt terapiaa tarjoava toimija... Kun työntekijän mieli voi hyvin ja ne tuottaa hienoa työtä niin ihan senkin takia on tosi tärkeitä pitää huolta mielestä kaikissa rooleissa oleville.”

Fyysinen toimintakyky yrityksissä huomioitiin toimintaympäristön liittyvissä toimenpiteissä, fysioterapiapalveluja hyödyntämällä. Toimintaympäristön huomioiminen piti sisällään ergonomiohjeistuksen, työasentojen ja työvälineiden päivittämisen. Uuden työntekijän ergonomia huomioitiin heti alussa. Lähes kaikki yritykset toteuttivat etä- tai hybridityöskentelymallia. Toimintaympäristö oli myös huomioitu etätyöskentelyssä ja työnantaja oli panostanut etätyövälineisiin joko rahallisella avustuksella tai työvälinepäivityksillä. Yritykset hyödynsivät fysioterapiapalveluja ergonomiohjeistuksissa sekä työasentoihin liittyvissä päivityksissä. Joissakin yrityksissä työterveyshuollon fysioterapeutin kanssa tehtiin yhteistyötä säännöllisesti ja ohjeistuksia sekä käytäntöjä päivitettiin vuosittain. Tärkeänä huomiona fysioterapiapalvelujen hyödyntämiseen liittyi myös se, että etätyö oli lisännyt fysioterapiakäyntejä.

H5: ”Etätyö alkoi näkymään meidän työterveyshuollon tilastoissa. Sitä kautta päästiin kiinni siihen, että kotona ei ole ergonomia kunnossa niin päätettiin antaa tällöinen etätyön ergonomia tuki.”

*H1: ”Meillä on käynyt joka vuosi työfysioterapeutti katsomassa meidän työpis-
teemme... Ollaan pidetty myös huolta siitä, että meillä on yleiset ohjeistukset koko*

ajan saatavilla... sitten kun meillä uusia henkilöstä aloittaa niin heidänkin työpistesääntönsä katsotan yhdessä et tavallaan lähdetään hyvällä työergonomialla jo heti alussa liikenteeseen.”

Yksilön työkykyä tukeva toiminta oli työkyvyn tukemista vapaa-ajalla. Vapaa -ajan työkyvyn tuki piti sisällään hyvinvointipalvelujen kanssa yhteistyön sekä hyvinvointiteknologian hyödyntämisen työkyvyn seurannassa. Hyvinvointipalveluyhteistyö oli yhteistyötä toimijoiden kanssa, jotka tarjosivat elämänhallinnan, ravitsemuksen sekä mielen hyvinvoinnin valmennusta. Hyvinvointipalveluja hyödynnettiin liikunta- ja kulttuuri- ja yhteistyöetuksin.

H1: ”Aika laajasti on tarjoiltu työhyvinvointinäkökulmaa ja työkykyäkökulmaa. On käynyt fyssareita, ollaan tehty hengitysharjoituksia, on käynyt uniluennon pitämässä... Sit myös sellasta mitä vapaa-ajalla voi tehdä sen jaksamisen eteen.”

Hyvinvointiteknologiaa hyödynnettiin hyvinvoinnin seurannassa. Mittareina oli erilaiset hyvinvointiin liittyvät mittarit kuten kunto- ja kehonkoostumusmittaukset. Hyvinvointia tuettiin myös hyvinvointiteknologisen laitteiden hankinnalla, joka mahdollisti jatkuvan yksilöllisen hyvinvoinnin seurannan työkykyä tukevana toimintana.

H6: ”Kaikille ostettiin joululahjaksi hyvinvointiteknologinen väline, joilla jokainen pystyy itse myös seuraamaan sitä omaa palautumista.”

7.3 Dialogisen johtamisen soveltaminen työkykyjohtamisessa

Dialogisen johtamisen soveltaminen työkykyjohtamisessa jakautui kolmeen pääluokkaan: Muutokseen pyrkivä johtaminen, vuorovaikutuksellinen yhteisöllisyyden tukeminen ja työn hallintaan liittyvät johtamisen toimenpiteet (Kuvio10).

DIALOGISEN JOHTAMISEN SOVELTAMINEN TYÖKYKYJOHTAMISESSA		
Muutokseen pyrkivä johtaminen	Vuorovaikutuksellinen yhteisöllisyyden tukeminen	Työn hallintaan liittyvät johtamisen toimenpiteet
<ul style="list-style-type: none"> - Uudistumisen mahdollistaminen - Vastuun jakaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Vastavuoroinen viestintä - Työyhteisön kokonaisuuden huomioiminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Seurantatoimenpiteiden hyödyntäminen - Strategiaprosessin jalkauttaminen toimintaan

Kuvio 10. Dialogisen johtamisen soveltaminen työkykyjohtamisessa

Muutokseen pyrkivä johtaminen

Dialogisen johtamisen soveltaminen työkykyjohtamisessa piti sisällään muutokseen pyrkivän johtamisen, joka näyttäytyi uudistumisen mahdollistamisena ja jaettuna johtajuutena. Uudistumisen mahdollistaminen oli kehittämistä ja oppimista tukevaa johtamista, joka näyttäytyi kehittämisen seurannalla kehityskeskustelun tyyllisillä toimenpiteillä. Osaamisen edistäminen sisäisten ja ulkopuolisten koulutusten avulla nähtiin tärkeänä työkyvyn kannalta. Innovatiivisuudelle ja kehittämiselle varattiin aikaa, koska sen yhteys asiakastytyväisyyteen osaamisen lisäksi nähtiin merkittävänä.

H3: ”Saadaan monipuolisempia asiakaskontakteja, kun he näkevät, että meidän työntekijät on sertifioitu eli se osaaminen on todennettu, niin kannustetaan kyllä, että ihmiset niitä sitten suosii.”

Uudistumisen mahdollistaminen oli myös työntekijän motivaation tukemista. Motivointi näyttäytyi työnantajan kannustamisena koulutuksiin ja sen merkitys työkyvylle tiedostettiin.

H3: ”kyllä mä koen ton koulutuksen, että oli se sitten ulkopuolisen järjestämää koulutusta ta netissä tapahtuvaa itseopiskelua niin näen sen tosi tärkeäksi työssä jaksamisen ja sen työkyvyn kannalta. On tosi tärkeätä, et voi kehittää myös itseään ja viedä sitä osaamista eteenpäin.”

Jaettu johtaminen pk-yrityksessä näyttäytyi vastuun jakamisena. Vastuun jakaminen oli esihenkilön ja työntekijän yhteistyötä, joka piti sisällään tavoitteiden asettamisen työstä ja työn kuvasta keskustelevin menetelmin. Työntekijöitä sitoutettiin ja osallistettiin työn tekemiseen. Vastuun jakaminen työyhteisössä oli hiljaisen tiedon jakamista.

H1: ”Mä en usko siihen, et mä kerron työntekijöille heidän tavoitteet, vaan meidän täytyy synnyttää ne yhdessä. Heidän pitää sillon myös ymmärtää se, että mikä heille itselleen on tärkeää ja tavallaan käydä se keskustelu sitten myös siitä.”

H2: ”Pyritään asiantuntijan kautta hakemaan keskustellen myös sitä hiljaista tietoa esiin et miten siellä kentällä tai tässä hajautetussa toimintaympäristössä ja työyhteisössä menee.”

Vuorovaikutuksellinen yhteisöllisyyden tukeminen

Vuorovaikutuksellinen yhteisöllisyyden tukeminen piti sisällään vastavuoroisen viestinnän ja työyhteisön työkyvyn kokonaisuuden huomioimisen. Vastavuoroinen viestintä näyttäytyi henkilökohtaisina dialogia edistävinä piirteinä ja avoimen kommunikaation mahdollistamisena. Henkilökohtaiset dialogia edistävät piirteet näyttäytyivät luottamuksen tavoitteluna, johdonmukaisuutena sekä yhteisöllisyyttä tukevana johtamisen piirteinä.

Luottamusta tavoitteleva johtaminen näyttäytyi siten, että työkykyjohtamisesta vastaava henkilö oli tavoitettavissa ja työnteko ei tapahtunut suljettujen ovien takana. Työntekijän keskustelutarve priorisoitiin ensimmäiseksi muiden tehtävien ohella. Johtaja piti asiat omana tietona ja johtajalla oli valmius kohdata työntekijä. Työkykyjohtamisesta vastaava esihenkilön pyrki edistämään työkykyä oikeudenmukaisella kohtelulla. Johdonmukaisuus henkilökohtaisena piirteenä näyttäytyi systemaattisuutena. Oikeudenmukaisuutta oli se, että jokainen organisaation jäsen huomioitiin kokonaisvaltaisesti. Esihenkilö oli tavoitettavissa sekä apuna työntekijälle asemasta riippumatta ja jokainen organisaation jäsen huomioitiin kokonaisvaltaisesti.

H5: ”Joo kaiken kaikkiaan pyrin olemaan saatavilla sparriavuksi kaikille asemasta riippumatta.”

Vastavuoroinen viestintä oli avoimen kommunikaation mahdollistamista, joka näyttäytyi tiimityötä tukevaa johtamisena. Se kuvattiin välittämisenä, aitona kiinnostuksena ja kuuntelemisen taitona työntekijöitä kohtaan. Avoimen kommunikaation mahdollistaminen piti sisällään myös ratkaisukeskeisen työotteen ja avoimen tiedottamisen.

Vuorovaikutuksellinen yhteisöllisyyden tukeminen oli työkyvyn kokonaisuuden huomioimista. Työkyvyn kokonaisuuden huomioiminen oli elämäntilanteisiin mukautumista ja ymmärtämistä arjen tuen tärkeydestä. Arjen tuki koettiin hillitseväksi tekijäksi kovan työjohtamisen määrässä. Elämäntilanteisiin mukautumista työkykyjohtamisessa oli työn ulkopuolisen elämän hallinnan mahdollistaminen. Vapaa etätymalli ja joustava työaika suunnittelu mahdollisti työn ulkopuolisen elämän hallinnan. Työyhteisössä esihenkilö loi keskustelua muistakin kuin työasioista, jonka koettiin lähentävän ilmapiiriä. Työkykyjohtamisesta vastaava henkilö pyrki löytämään mahdollistavia keinoja työstä palautumiseen.

H6: ”Työn tekemisen tavoissa tuetaan siten että täältä etätymalli on hyvin vapaa ja laaja se on yksi tapa. Pystyy paremmin hallinnoimaan sit omaa elämäänsä sekä työ- ja vapaa ajan suhdetta.”

Työn hallintaan liittyvät johtamisen toimenpiteet

Dialogisen johtamisen soveltaminen työkykyjohtamisessa oli työkyvyn seuranta-toimenpiteiden hyödyntämistä ja strategiaproessin jalkauttamista toimintaan. Työkyvyn seuranta-toimenpiteet olivat aktiivista datan raportointia eri organisaatiotasolle ja työssä jaksamisen mittareiden kehittäminen. Työkyvyn seuranta-toimenpiteet olivat myös työyhteisön tilan esille tuomista keskustelun kautta.

H2: ”Pidetään aktiivisesti yllä sitä et missä mennään ja nostetaan raportit sit näkyvästi operatiivisen johtoryhmän tasolle ja sitä kautta myös hallitustyöhön et henkilöstön ääni kulkee siellä myös eteenpäin.”

Aineiston perusteella strategiaproessin jalkauttaminen toiminnassa oli tiedon jakamista yrityksen toiminnan lähtökohdista. Tämä oli tärkeää, sillä tieto yrityksen yhteisistä tavoitteista ja työnku-

vasta näyttivät aineiston perusteella yhdistyvän onnistumisenkokemukseen. Tiedon jakaminen toiminnan lähtökohtana näyttäytyi myös yrityksen arvoissa. Strategiaprosessin jalkauttaminen oli itseohjautuvuuden huomioista johtamisessa. Työkykyjohtaminen itseohjautuvassa organisaatiossa oli tehtävän- ja työnkuvan määrittämistä ja kestävien työurien johtamista. Viimeisimmäksi strategiaprosessin jalkauttaminen oli yhteisten tavoitteiden asettamista. Esihenkilö piti huolen siitä, että jokaisella oli yhteinen päämäärä sekä työn tavoitteet asetettiin yhdessä.

H1: ”Itseohjautuvuutta tarvitaan tosi paljon mutta kyllähän se on johdon tehtävänä määrittää ne työnkuvat ja tehtäväkuvat... on mietittävä, miten me tehdään tää työ kestävästi.”

7.4 Työkykyjohtamisen valmennus työkykyjohtamista kehittävänä toimintana

Työkykyjohtamisen valmennus työkykyjohtamista kehittävänä toimintana jakautui kahteen pääluokkaan: esihenkilöiden työkykyjohtamista kehittävään toimintaan ja yritysten työkykyjohtamista kehittävään toimintaan (Kuvio 11).

TYÖKYKYJOHTAMISEN VALMENNUS TYÖKYKYJOHTAMISTA KEHITTÄVÄNÄ TOIMINTANA	
Esihenkilöiden työkykyjohtamista kehittävä toiminta	Yrityksen työkykyjohtamista kehittävä toiminta
<ul style="list-style-type: none"> - Yhteisöllinen oppimiskokemus - Henkilökohtainen oppimiskokemus 	<ul style="list-style-type: none"> - Strateginen suunnittelu - Ennaltaehkäisevien toimenpiteiden hyödyntäminen - Yrityskohtaisen valmennus

Kuvio 11. Työkykyjohtamisen valmennus työkykyjohtamista kehittävänä toimintana

Esihenkilöiden työkykyjohtamista kehittävä toiminta

Haastattelujen perusteella työkykyjohtamisen valmennus esihenkilöiden työkykyjohtamista kehittävänä toimintana jakautui yhteisölliseen oppimiskokemukseen ja henkilökohtaiseen oppimiskokemukseen. Yhteisöllinen oppimiskokemus piti sisällään vertaisnäkemysten ja verkostoitumisen kokemuksen, josta esihenkilöt kokivat saaneensa valmennuksesta eniten hyötyä. Vertaisnäkemykset

mahdollistivat uusien toimintatapojen oppimisen. Yritykset ovat myös jatkaneet verkostoitumista ja jakaneet vertaisnäkemysään työkykyjohtamisen valmennuksen jälkeen. Yhteisöllinen oppimiskokemus näyttäytyi myös oppimista edistävänä kommunikaationa keskustelun, kokemusten jakamisen, kokemusten kuulemisen, verkostoitumisen ja vertaistuen menetelmin.

H6: ”Kuultiin miten toiset organisaatiot on panostanut tähän ja minkälaisen ideoita ja hyviä käytänteitä heillä on tämä kannalta luotu.”

H2: ”Mitä itse miettii tästä et mikä oli kaikkein paras ni just se vertaisnäkemysten ja kokemusten jakaminen.”

Henkilökohtaisena oppimiskokemuksena valmennus kehitti esihenkilöiden osaamista työkykyjohtamisessa. Osaamisen kehittämisessä keskusteleva valmennusmenetelmä koettiin vahvuutena. Tämän lisäksi valmennuksen koettiin tuovan struktuuria työkykyjohtamisen käytäntöihin. Valmennus toi näkökulmaa oman jaksamista tukeviin toimenpiteisiin kuten mielen hyvinvoinnin tukemiseen. Valmennus haastoi toimenpiteisen lisäksi pohtimaan sekä refleктоimaan esihenkilön omaa toimintaa. Oman toiminnan tukemisen lisäksi valmennus toi uutta näkökulmaa työkykyyn liittyvien käytäntöjen kehittämiseen sekä herätti kehittämisajatuksia myös tulevaisuuteen.

H4: ” Se antoi kuitenkin semmoista tosi hyvää pohdittavaa ja tietyllä tapaa pisti asioita vähän ehkä perspektiiviinkin.” kyllä tietyt prosessit on lähtenyt liikkeelle myös tavallaan ihan tässä omassa päässä kaikki mitä sen prosessin aikana käytiin läpi ni se juurruttaa niitä tavoiksi.”

Työkykyjohtamisen valmennus yritysten työkykyjohtamista kehittävänä toimintana

Yrityksen työkykyjohtamista kehittävää toimintaa piti sisällään strategisen suunnittelun, ennaltaehkäisevien toimenpiteiden hyödyntämisen ja yrityskohtaisen valmennuksen. Strategisen suunnitteluun liittyen valmennus on auttanut rakentamaan työkykyjohtamisen toimenpiteitä ja hr-prosesseja, sekä osa yrityksistä oli täydentänyt työkykyjohtamisen vuosikelloa valmennuksen päätteeksi. Osa valmennukseen osallistuneista yrityksistä sai pohjan vuosikellon rakentamiseen sekä sen kehittämiseen. Strategisen suunnittelun kehittäminen näyttäytyi yrityksissä myös niin, että ulkopuolisten käytänteiden jalkauttaminen yrityksen toimintaan mahdollistui verkostoitumisen myötä.

H5: ”Se oli tosi kivaa, kun sieltä sai valmiin työkykyjohtamisen vuosikellon pohjan siitä valmennuksesta. Se on tärkeätä, että ne kaikki kokoukset ja seurantakäynnit ja raportoinnit on siellä olemassa.”

Ennaltaehkäisevien toimenpiteiden osalta merkittävässä asemassa oli henkilöstölle tehtävät pulssikyselyt, joiden palautteen pohjalta pystyttiin tekemään toiminnan ja työkykyyn liittyviä toimenpiteitä. Pulssikysely voitiin nähdä myös ennaltaehkäisevien toimenpiteiden osalta henkilöstöä osallistavana toimenpiteenä työkykyjohtamisen kehittämisessä. Ennaltaehkäisevänä toimenpiteenä hyvinvointiteknologian hyödyntäminen oli myös noussut valmennuksen pohjalta henkilöstön työkyvyn ja hyvinvoinnin ylläpitämiseen.

Työkykyjohtamisen valmennuksen aikana jokaisen yrityksen oli mahdollista ottaa yrityskohtaista valmennusta. Jokainen haastateltava oli kokenut yrityskohtaisen valmennuksen hyödylliseksi. Yrityskohtaista valmennusta oli hyödynnetty etäjohtamiseen, esihenkilön ja työntekijöiden välisiin suhteisiin ja työkykyjohtamisen kokonaisvaltaiseen kehittämiseen liittyen.

H2: ”Yrityskohtainen sparraus oli loistava. Se antoi mahdollisuuden käydä keskustelua ja itsearviointia, mitä vielä meidän kannattaisi ottaa huomioon ja mitä viedään eteenpäin minkä koin et se oli oikein hyvä ja toimintamalli tässä valmennuksessa.”

H5: ”Sitten saatiin siitä sparrista apua et mitenkä asioista kannattaa puhua ihmisille ja saatiin tukea omaan jaksamiseen.”

8 Pohdinta

8.1 Tulosten tarkastelua

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata johtamiskäytäntöjä osana työkykyjohtamista ja tutkia dialogisuutta pk-yrityksissä. Tavoitteena on tutkia, miten Hyvinvointikartta-hankkeen työkykyjohtamisen valmennus on kehittänyt valmennukseen osallistuneiden yritysten työkykyjohtamista. Aineistolla pyrittiin saamaan vastausta siihen, millaisia näkemyksiä työkykyjohtamisesta vastaavilla henkilöillä on dialogisuudesta omassa työyhteisössä, miten valmennukseen osallistuneet henkilöt soveltavat dialogista johtamista työkykyjohtamisessaan sekä miten työkykyjohtamisen valmennus on kehittänyt valmennukseen osallistuneiden yritysten työkykyjohtamista.

Dialogisuus työyhteisössä

Dialogisuus työyhteisössä näyttäytyi koko työyhteisön jäsenten vuorovaikutuksellisenä toimintana, joka jakautuu dialogisen johtamisen, työyhteisön sisäisen ja yksilöihin liittyviin vuorovaikutuksen ominaisuuksiin sekä niiden väliseen kommunikaatioon. Haastattelussa tuotiin esille myös haasteita liittyen dialogisuuteen. Haasteet työyhteisön dialogisuudessa osoittautuivat etäjohtamisen haasteiksi liittyen hajautettuun organisaatiokulttuuriin, työskentelykulttuurin muutokseen ja yhteisöllisyyteen. Opinnäytetyöhön liittyvät havainnot ovat samoja mitä Saarisen (2016, 30) etäjohtamiseen liittyvässä väitöskirjatutkimuksessa, jossa todettiin, että työntekijään vaikuttaminen kuten motiivointi ja inspiroiminen vaikeutuu etäjohtamisen myötä.

Aineiston perusteella työyhteisön sisäinen vuorovaikutus oli aktiivista tiedonkulkua ja sen jakamista ennakoivasti niin, että tieto tavoittaa jokaisen organisaation jäsenen. Dialogisuus työyhteisössä oli myös yhteisöllisyyden edistämistä turvallisten suhteiden ja avoimen organisaatiokulttuurin luomista. Avoin organisaatiokulttuuri koettiin vuorovaikutusta edistävänä ominaisuutena. Se piti sisällään kannustamisen ja oikeudenmukaisuuden kokonaisuuden sekä näyttäytyi toiminnassa asiantuntijuuden arvostuksena ja kannustuksena mielipiteiden julki tuomiseen. Isaacs (2001, 49–50) painottaa organisaationäkökulmasta dialogia mahdollistavaksi tekijäksi samoja elementtejä mitä tutkimustuloksissa. Hänen mukaansa vuorovaikutusrakenteiden johdonmukaisuus, joustavuus ja tilan antaminen antavat mahdollisuuden yhdessä ajatteluun (mts. 49–50).

Dialogisuus työyhteisössä oli myös strategisen tason vuorovaikutuksellista toimintaa. Toiminnassa korostui johtajuuden merkitys toimintamallien ja ohjeistuksien määrittelyä varten. Strategisen tason vuorovaikutuksellisen toiminnan tavoitteena oli myös organisaation matalahierarkkisuus ja taivottelu itseohjautuvuuteen. Itseohjautuvuuden edistämiseksi on nähty positiivisia vaikutuksia työkykyyn (Martela 2021, 4).

Dialogisuus työyhteisössä oli johtamisen ominaisuuksia, jotka organisaatiotasolla näyttäytyivät psykologisesti turvallisen ympäristön mahdollistamisena, joka oli rakentavan palautteen antamista, dialogin mahdollistamista haastavissa tilanteissa ja mahdollistamista tuoda esille vaikeimmatkin asiat. Yhdessä tärkeäksi tekijäksi dialogisen johtamisen elementiksi organisaatiossa aineistosta nousi monimuotoisuuden huomioiminen, joka näyttäytyi työn ja yksityiselämän mukauttamisena. De Vosin ja Van der Heijdenin (2017, 45–47) tutkimuksen mukaan pitkän työuran johtamisen edellytyksenä on nähdä se prosessina, joka muotoutuu vuorovaikutuksessa henkilökohtaisen elämän kanssa. Myös Kultalahden & Viitalan (2014) tutkimustuloksissa työ- ja perhe-elämän tasapainottaminen oli erittäin kriittinen tekijä työmotivaation ylläpitämisessä. Straub ym. (2020) ovat tutkineet, että työurien muotoileminen yksilöllisiä tarpeita vastaaviksi on yksi organisaatioon sitoutumista edistävä tekijä.

Dialoginen johtaminen piti sisällään dialogin mahdollistamisen yksilö- ja organisaatiotasolla. Se näyttäytyi esihenkilöiden mukaan oikeudenmukaisuutena, joka sisälsi tasa-arvoisen kohtelun ja näyttäytyi arvostuksena työntekijää kohtaan. Dialoginen johtaminen työyhteisössä oli esihenkilön ja yksilön välistä yhteistyötä ja sen tukemista keskustelun avulla. Nämä tulokset dialogisen johtamisen piirteistä mukailevat Syväsen ym. (2015) tutkimustuloksia, jossa korostuu oikeudenmukaisuus, kunnioitus, arvostus, tasapuolisuus ja vastavuoroisuus. (Syvänen ym. 2015, 259.)

Työkykyjohtaminen pk-yrityksissä

Työkykyjohtaminen nähtiin kokonaisuutena isona ja laajana terminä. Se koettiin myös pohjana hyvinvoinnille ja työkyvyttömyyden ennaltaehkäisy antoi peruslähtökohdat toiminnalle. Näin ollen myös lähiesihenkilötyön merkitys nähtiin merkittävänä osatekijänä työkyvyn tukemisessa. Ajan tuomat haasteet, työkuulttuurin muutokset etätöön koettiin vaikuttaneen yhteisöllisyyteen ja työyhteisön sisäisiin suhteisiin.

Tutkimuksen tuloksien mukaan työkykyjohtaminen yrityksissä oli tiedolla johtamisen käytäntöjä, työn organisointia ja yksilön työkykyä tukeva toimintaa huomioiden yksilön kokonaisuuteen sisältyvät psyykkiset, fyysiset ja sosiaaliset ulottuvuudet. Työkykyjohtaminen toimintamallien hyödyntämistä, työkyvyn tukemisen liittyvää työn organisointia, yhteisöllisyyden rakentamista yrityksen sisällä sekä verkostoyhteistyötä eri asiantuntijoiden kanssa. Tässä opinnäytetyössä voidaan nähdä työkykyjohtamisen jakautuvan asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership) sekä niiden väliseen organisointiin.

Pk-yritysten työkykyjohtamisessa korostui tiedolla johtamisen käytännöt. Tiedolla johtamisen käytännöt olivat mittareiden hyödyntämistä ja datan hyödyntämistä päätöksenteossa. Pääasialliseksi mittariksi aineistosta nousi poissaolojen seuranta, jonka avulla pystyttiin arvioimaan yksilön työkykyä ja tekemään tarvittavia toimenpiteitä työkyvyn säilyttämiseksi. Työkykyjohtamisessa hyödynnettiin myös säännöllisin väliajoin tehtäviä pulssikyselyitä, jolloin työntekijän työkykyyn pystyi vaikuttamaan proaktiivisesti. Työterveyslaitos painottaa tiedolla johtamisen käytäntöjen kuuluvan työkykyjohtamisen kaikkiin vaiheisiin. Tiedolla johtaminen nähdään prosessina, jolloin tietoa tuotetaan, analysoidaan ja hyödynnetään sekä toteutuneita toimenpiteitä seurataan ja arvioidaan. Tiedolla johtamista hyödynnetään organisaation kaikilla tasoilla mittareita hyödyntäen päätöksenteon tukena. (Tiedolla johtaminen 2021.)

Työkykyjohtamiseen liittyvässä organisoinnissa merkityksellisimmäksi tekijäksi nousi verkostoyhteistyö. Pienen yrityskoon vuoksi osassa pk-yrityksiä ei ollut erikseen työntekijää, joka vastaisi työkykyjohtamisesta. Aiempi tutkimus on osoittanut, että pk-yrityksessä työterveyshuollon rooli työkykyyn liittyvässä toiminnassa korostuu, koska yrityksissä ei välttämättä ole palkattu siihen erillistä työntekijää. (Liira ym. 2011.) Tiivis yhteistyö työterveyshuollon kanssa mahdollistaa työkykyyn liittyvien ongelmien ennakkoinnin (Aura & Ahonen 2016). On myös tutkittu, että dialogipohjaisilla työpaikkainterventioilla on positiivinen vaikutus työhön paluun prosessissa. Verkostojen väliset dialogipohjaiset työpaikkainterventiot on nähty parantavan esihenkilön osaamista ja lisäävän työntekijän toimintakykyä ja työkykyä yksilön työkykyyn ja työhön paluun liittyvissä prosesseissa. (Eskilsson, Norlund, Lehti & Wiklund 2020; Sennehed, Holmberg, Axene, Stigmarb, Forsbrand, Petersson & Grahn 2018.) Dialogin ominaispiirteet kuten yhteiset tavoitteet, vastavuoroisuus, tiheä yhteydenpito ja luottamus ovat keskeisiä ominaisuuksia edistämässä tehokasta työterveysyhteistyötä (Halonen, Atkin, Hakulinen, Pesonen & Uitti, 2017).

Työn organisointi pk-yrityksessä piti sisällään työkykyä tukevia toimintamalleja. Ennaltaehkäisevät toimintamallit tulivat esille yrityksessä varhaisen puuttumisen prosesseina ja henkilöstön työkuorman kartoittamisena. Varhaisen puuttumisen prosessia kuvattiin myös kovan työ-kykyjohtamisen prosesseina, joka vaatii esihenkilön tukea. Haastatteluihin osallistuneiden yritysten edustajien näkemysten perusteella voidaan todeta, että varhaisen puuttumisen prosessi suurimmassa osassa yrityksistä oli hyvällä tasolla. Auran ja Ahosen (2016) strategiseen hyvinvointiin liittyvässä tutkimuksessa tutkimustulokset osoittivat, että vain vajaa 40 prosenttia esihenkilöistä toimii varhaisen puuttumisen ja työhön paluun tuen prosessissa systemaattisesti ja toteavat sen kokonaisuudessa olevan paljon kehittämistarpeita (Aura & Ahonen 2016, 144). Tämän opinnäytetyön tulokset eivät kuitenkaan mukaile Auran ja Ahosen tutkimustuloksia varhaisen puuttumisen prosessin osalta. Varhaisen puuttumisen prosessin lisäksi useassa yrityksissä oli huomioitu työkyvyttömyyden ja sairauspoissaolojen ennaltaehkäisy panostuksena matalan kynnyksen palvelujen, työterveyshuollon sekä hyvinvointipalvelujen ja -teknologian hyödyntämiseen työkykyä tukevana toimenpiteenä, joka vähentää kovan työkykyjohtamisen määrää.

Työn organisointi pk-yrityksessä oli sitoutumista vahvistavan työympäristön mahdollistamista yhteisöllisyyden rakentamisen ja osaamisen kehittämisen avulla. Yhteisöllisyyden rakentaminen oli avoimuuden ja psykologisen turvallisuudentunteen luomista työyhteisössä. Edmonson ja Lei (2014) ovat tutkineet psykologista turvallisuutta organisaatiokontekstissa. Psykologinen turvallisuus kuvaa käsitystä ihmisten välisten riskien ottamisen seurauksista tietyssä kontekstissa, kuten työpaikalla. Psykologisella turvallisuudentunteella on vaikutusta oppimiseen ja suorituskäyttöön. Se on tärkeä tekijä sen ymmärtämisessä, kuinka ihmiset tekevät yhteistyötä yhteisen tuloksen saavuttamiseksi (Edmonson & Lei 2014, 24, 36)

Tähän opinnäytetyöhön osallistuneissa yrityksissä koettiin tärkeäksi tuottaa tunne isosta tiimistä ja yhteisöstä. Työntekijöille asetettiin yhteiset tavoitteet ja palkitseminen oli motivoiva tekijä niiden saavuttamiseen. Viitala (2013, 10) on maininnut teoksessaan, että työmotivaatio, sitoutuminen, positiivinen palkitsemisjärjestelmä ja työhyvinvointi vaikuttavat työn suorittamiseen ja sitä myötä yrityksen tuloksellisuuteen. Yritysten työkykyjohtaminen piti sisällään myös strategiaproessin jalkauttamisen toimintaan. Strategiaproessin jalkauttaminen oli itseohjautuvuuden huomioista johtamisessa. Innovaation ja itseohjautuvuuden edistäminen onkin noussut viime vuosikymmeninä johtamisoppeihin liittyvissä tutkimuksissa keskeisiksi tutkimuskohteiksi. (Seeck 2012, 426)

Haastattelujen pohjalta nousi esille se, että yksilön työkyvyn tukeminen on kokonaisuus. Yritysten työkykyjohtaminen oli työkykyä tukevaa toimintaa, joka huomioi yksilön fyysiset, psyykkiset ja ympäristöön liittyvät ominaisuudet. Valtionneuvoston asettaman valtakunnallisen etätyösuosituksen (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2021) Covid-19 pandemian vuoksi pk-yritysten työkykyjohtamisessa korostui fyysisten olosuhteiden päivittäminen, joka näyttäytyi ergonomisten työasentojen ja toimittilojen päivittämisenä. Etätyön nähtiin vaikuttaneen noususuhdanteisesti fysioterapiapalvelujen hyödyntämiseen, jonka pohjalta etätyön ergonomiaan oli panostettu. Työntekijöille annettiin mahdollisuus kotityövälineiden päivittämiseen. Esihenkilöillä oli myös myönteinen asenne mielen hyvinvoinnin tukemiseen ja osa yrityksistä panosti matalan kynnyksen psykologipalveluihin ja lyhytterapiaan mielen hyvinvoinnin tukemiseksi. Hyvinvointiin liittyvä panostus näkyi myös siinä, että sitä tuettiin myös hyvinvointiteknologiaa hyödyntäen. Mielen hyvinvoinnin tukeminen nähtiin vaikuttavan työn laatuun ja sitä myötä työn tulokseen. Saman suuntaisia tuloksia hyvinvoinnin vaikuttavuudesta työn laatuun ovat saaneet Yang ja muut (2015) kansainvälisessä tutkimuksessaan, jonka tulokset osoittivat henkilöstön työhyvinvoinnin vaikuttavan positiivisesti asiakaskokemuksiin ja palveluiden laatuun.

Jokaisessa haastattelussa nousi esille kehittämistarpeita liittyen työkykyjohtamiseen. Työkykyjohtamisen kehittämistarpeet ovat nousseet osaksi esille työntekijöiden toiveista erityisesti johtamiseen ja työkyvyn tukemista edistäviin vapaa ajan etuihin. Työterveysyhteistyö nousi myös yhdeksi keskeisimmäksi kehittämisen kohteeksi. Saumatonta ja tehokasta työterveysyhteistyötä voidaan edistää Halosen ym. (2017) tutkimustulosten mukaan aika-, tila- ja sopimusvaatimukset huomioidalla sekä sidosryhmien välisellä vuoropuhelulla. Tämän opinnäytetyön kannalta sidosryhmien välinen vuoropuhelu nousi tärkeäksi tekijäksi organisaation ja työterveyden yhteistyöhön liittyen. Keskeiseksi ominaisuuksiksi vuoropuhelun edistämiseksi tutkimuksessa kuvattiin vastavuoroisuus, kontaktien säännöllisyys ja luottamus. Viimeisimmäksi tehokkaan työterveysyhteistyön edellytyksenä kuvattiin roolien määrittämistä. Terveystuon asiantuntijoilla tuli olla tietoa työpaikasta sekä tuottaa laadukkaita palveluita.

Dialogisen johtamisen soveltaminen työkykyjohtamisessa

Tulosten perusteella työkykyjohtamisessa dialogista johtamista sovellettiin työkykyyn liittyvissä keskusteluissa sekä sen kehittämisessä ja sillä nähtiin myönteinen vaikutus yksilön työkykyyn. Dialogisen johtamisen soveltamisen kokonaisuudessa näyttäytyi samoja transformatiivisen johtamisen elementtejä mitä Toban ja Sjahruddin (2016) ja Hetland ym. (2018) tutkimuksissa. Dialogista johtamista työkykyjohtamisessa sovellettiin muutoksen pyrkivänä johtamisena, joka oli osakseen uudistumisen mahdollistamista. Uudistumisen mahdollistaminen oli kehittämistä ja oppimista tukevaa johtamista. Esihenkilöt näkivät osaamisen edistämisen tärkeänä ja kannustivat koulutuksiin. Muutokseen pyrkivä johtaminen oli myös vastuun jakamista, jossa korostui esihenkilön ja työntekijän välinen tiedon jakaminen ja yhteistyö keskusteleivin menetelmin.

Yhteisöllisyyden edistäminen näyttäytyi jo aiemmin työyhteisön dialogisuuteen liittyvissä tuloksissa, mutta se nousi esille myös tärkeänä dialogisen johtamisen elementtinä työkykyjohtamiseen liittyen. Aineistosta nousi esille se, että esihenkilöt sovelsivat dialogista johtamista työkykyjohtamisessa vuorovaikutteisen yhteisöllisyyden tukemisen menetelmin luottamusta ja yhteisöllisyyttä tavoitellen. Dialogisen johtamisen positiivinen vaikutus työyhteisöön etenkin yhteisöllisyyden edistämässä ja sen kehittämisessä tiedostettiin. Opinnäytetyön tulokset mukailevat Syväsen ym. (2014) tutkimustuloksia, jossa todettiin dialogisen johtamisen vaikuttavan myönteisesti työntekijän osaamisen kehittymiseen, motivaatioon sekä työilmapiiriin (Syvänen ym. 2014, 8). Yhteisöllisyyttä tukeva johtaminen oli myös avoimen kommunikaation mahdollistamista, jossa merkittäväksi tekijäksi haastattelujen perusteella nousi esihenkilön kuuntelemisen taidot. Näiden taitojen merkitys korostui myös Poulsenin ja Ipsenin (2017, 37) tutkimuksessa, jossa todettiin kuuntelevan, vuorovaikutteisen, aktiivisen ja selkeiden pelisääntöjen omaavan johtajan vaikuttavan positiivisesti työssä viihtymiseen.

Vuorovaikutuksellinen yhteisöllisyyden tukeminen yrityksissä oli vastavuoroista viestintää ja työkyvyn kokonaisvaltaista huomioimista. Vastavuoroinen viestintä näyttäytyi henkilökohtaisina dialogia edistävinä piirteinä ja avoimen kommunikaation mahdollistamisena. Henkilökohtaiset dialogia edistävät piirteet näyttäytyvät luottamuksen tavoitteluna, johdonmukaisuutena sekä yhteisöllisyyttä tukevana johtamisen piirteinä.

Dialogisuutta työkykyjohtamisessa sovellettiin myös seuranta-toimenpiteissä ja niiden raportoinnissa. Esihenkilöt pitivät tärkeänä, että tieto jakautuu kaikille organisaatiotasolle. Viljamaa ym. (2012) Pitävät keskeisenä työhyvinvoinnin, terveyden ja turvallisuuden kannalta, että tarpeet on tunnistettava yhteistyössä ja niiden pohjalta voidaan asettaa tavoitteet työkykyä ylläpitävään yrityksen toimintaan ja pohtimaan raportointi- ja seuranta-menelmiä tavoitteisiin pääsemiseksi (Viljamaa ym. 2012, 49).

Työkykyjohtamisen valmennus työkykyjohtamista kehittävänä toimintana

Työkykyjohtamisen valmennukseen osallistumisen lähtötavoitteena ja motivoivana tekijänä yrityksillä oli työterveysyhteistyön kehittäminen ja työkyvyn tukemiseen ja työssäjaksamiseen liittyvä kehittäminen. Tavoitteena oli myös se, että valmennuksella haluttiin myös lisätä luottamusta muuhun työyhteisöön kehittämällä työkykyjohtamista. Yritykset olivat samalta toimialalta ja toimialakohtaisuus nähtiin positiivisena, rakenteet ja käytännöt toivat lisämaustetta valmennukseen. Työkykyjohtamisen valmennukseen osallistuneet yrityksistä kokivat työkykyjohtamisen kehittämisen apuna henkilöstöjohtamisen paineisiin.

Esihenkilöiden työkykyjohtamisen kehittäminen työkykyjohtamisen valmennuksessa oli yhteisöllinen oppimiskokemus, jossa korostui vertaisnäkemysten ja kokemusten jakaminen sekä verkostoitumisen kokemukset. Esihenkilöt olivat jakaneet näkemyksiään ja jatkaneet verkostoitumista myös työkykyjohtamisen valmennuksen jälkeen. Henkilökohtaisena oppimiskokemuksena työkykyjohtamisen valmennus kehitti esihenkilöiden osaamista ja toi uutta näkökulmaa ja käytäntöjä johtamistyöhön sekä nosti esille kehittämisajatuksia tulevaisuuteen.

Työkykyjohtamisen valmennuksen koettiin kehittäneen koko yrityksen työkykyjohtamista. Yritykset olivat panostaneet työkykyjohtamisen vuosisuunnitteluun ja saaneet eväitä työkykyjohtamisen kehittämiseen. Myös Juuti (2011) näkee johtamisen kehittämisen positiiviset vaikutukset organisaation tuloksellisuudessa sekä ihmisten hyvinvoinnissa. Työkykyjohtamisen valmennuksen myötä verkostoitumisella nähtiin positiivinen vaikutus ulkopuolisten käytänteiden jalkauttamiseen.

Osassa yrityksiä pulssikyselyt olivat tulleet käytäntöihin valmennuksen pohjalta. Kyselyllä pystyttiin arvioimaan työhyvinvoinnin ja työkyvyn tilaa sekä vaikuttamaan myös sen kehittämiseen henkilöstöstä lähtevien tarpeiden pohjalta.

8.2 Opinnäytetyön johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset

Tämän opinnäytetyön perusteella voidaan todeta, että dialogisuus pk-yrityksissä näyttäytyy koko työyhteisön jäsenten vuorovaikutuksellisenä toimintana, joka jakautuu dialogisen johtamisen, työyhteisön sisäisen ja yksilöihin liittyviin vuorovaikutuksen ominaisuuksiin sekä niiden väliseen kommunikaatioon. Dialoginen johtaminen pk-yrityksessä on dialogin mahdollistamista yksilö ja organisaatiotasolla, joka tavoittelee yhteistä luottamusta, yhteisöllisyyttä, kuuntelemisen taitoa ja koko työyhteisön avointa kommunikaatiota.

Työkykyjohtamisen käytännöt pk-yrityksessä olivat tiedolla johtamisen käytäntöjä, työn organisoimista ja yksilön työkykyä tukevaa toimintaa, joka huomioi yksilön fyysiset, psyykkiset ja ympäristöön liittyvät ominaisuudet. Dialogista johtamista sovellettiin työkykyjohtamisessa yhteistyöllä keskusteleminen menetelmin liittyen kehittämisen ja oppimisen tukemiseen, seurantatoimenpiteiden raportoinnissa ja jakamisessa eri organisaatiotasolle.

Työkykyjohtamisen valmennuksesta yritykset ovat saaneet eväitä työkykyjohtamisen kehittämiseen. Työkykyjohtamisen valmennus koettiin yhteisöllisenä oppimiskokemuksena. Työkykyjohtamisen valmennukseen osallistuneet yritykset kokivat työkykyjohtamisen kehittämisen apuna henkilöstöjohtamisen paineisiin. Valmennuksesta esihenkilöt saivat eväitä yksilö ja yritystasolla etenkin ulkopuolisten käytänteiden jalkauttamiseen, työkykyjohtamisen suunnitteluun sekä kehittämiseen.

Tämä opinnäytetyö nähtiin ajankohtaisena työkykyjohtamisen kehittämisen sekä dialogisten taitojen kehittämisen näkökulmasta, sillä työkykyjohtamisen tutkimuksella ja kehittämisellä on myönteisiä yhteiskunnallisia vaikutuksia. Yleisesti opinnäytetyön toivottiin auttavan myös ymmärrystä työkykyjohtamisen ja hyvien vuorovaikutussuhteiden tärkeydestä, sekä lisäävän panostusta dialogitaitoihin yritysten sisällä. Organisaatioiden proaktiivinen kehittäminen pitkällä tähtäimellä voi vaikuttaa organisaation tulokseen alentuneiden työkyvyttömyystilastojen myötä.

Jatkotutkimusehdotukset

Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia työkykyjohtamisen valmennukseen osallistuneiden työkykyjohtamisen tasoa pidemmällä aikavälillä, jolloin hankkeesta saadut työvälineet ja työkykyjohtamisen käytännöt ovat jalkautuneet yrityksen toimintaan. Näin saataisiin tutkittua sitä, miten työkykyjohtamiseen panostaminen ja sen kehittäminen yrityksen toiminnassa konkreettisesti näyttäytyy. Mielenkiintoista olisi myös tutkia työkykyyn liittyvää vaihtelua ja niihin liittyviä tekijöitä pulssikyselyiden avulla sekä kyselystä nousevia työkykyjohtamisen kehittämistarpeita.

Dialogisuuteen liittyen olisi hyödyllistä seurata sen toteutumista työyhteisöissä havaintotutkimuksen menetelmin esimerkiksi osallistumalla useamman yrityksen viikkopalaveriin, jossa dialogisuuden toteutuminen näyttäytyisi koko organisaation arjessa. Dialogisuuden merkitystä ja toteutumista voisi tutkia myös työntekijöiden näkökulmasta etenkin suhteessa työkykyjohtamiseen ja kuinka dialogiset johtamisen käytännöt työntekijän näkökulmasta toteutuvat yrityksessä. Se antaisi totuudenmukaista tietoa esihenkilön johtamisen käytännöistä ja sen kehittämisen tarpeista.

Tässä opinnäytetyössä nousi esille haastattelujen pohjalta etäjohtamisen haasteet dialogisuuden toteutumiseen liittyen. Työkykyyn liittyvää etäjohtamisen kehittämistä olisi toivottu lisää, joten sen pohjalta olisi mielenkiintoista pohtia etäjohtamiseen liittyviä haasteita ja siihen liittyviä kehittämisen mahdollisuuksia.

8.3 Opinnäytetyön eettisyys

Tutkimuksen uskottavuus ja eettiset ratkaisut kulkevat rinnakkain läpi tutkimuksen. Uskottavuus perustuu hyvän tieteellisen käytännön noudattamiseen. Hyvä tieteellinen käytäntö pitää sisällään rehellisen, huolellisuuden ja tarkkuuden tutkimustyössä sekä sen tulosten tallentamisessa, esittämisessä sekä tutkimusten arvioinnissa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 150). Tutkimuksessa tulee osoittaa se, että siinä sovelletaan eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä sekä muiden tutkijoiden saavutukset huomioidaan tuloksia julkaistaessa. Tässä opinnäytetyössä on noudatettu tutkimuseettisen neuvottelukunnan määrittelemiä ihmisen kohdistuvan tutkimuksen eettisiä periaatteita sekä menetelty Jyväskylän ammattikorkeakoulun laatimien eettisten periaatteiden mukaan. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019; Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2018.)

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) on määritellyt ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista. Tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus, eettisyys ja osallistujien anonymiteetin säilyminen kerrattiin ennen haastattelun aloitusta. Tutkimuksessa ei ole käytetty rahoituslähteitä.

Aineistonkeruu tapahtui haastattelemalla koulutuskuntayhtymä Gradian toimeksi antaman hankkeen osallistujilta, joten tutkimuslupa hankittiin kyseisestä organisaatiosta ennen haastattelukutsujen lähettämistä. Tutkittaville tiedoksi annettiin etukäteen tieto tutkimuksen keskeisistä teemoista ja käytännön toteutuksesta sekä tieto henkilötietojen käsittelystä. Tutkittavilla oli myös oikeus keskeyttää osallistumisensa tutkimukseen. Tutkimuksen saatekirjeen saatuaan tutkittaville lähetettiin myös tietoinen suostumus, jossa raportoitiin osallistumissuostumus sähköisesti. Tutkittavat saivat samalla jo etukäteen ymmärrettävän ja totuudenmukaisen kuvan tutkimuksen tavoitteista, mahdollisista riskeistä ja tutkimuksen vaikutuksista. (TENK, 2019.)

Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumukselle. Haastatteluaineistot tallennettiin opinnäytetyön tekijän henkilökohtaiselle verkkovälitteiselle Teams-kanavalle ja sähköpostin tallennustilaan. On tärkeää, että tutkittavien anonymiteetti säilyy koko tutkimuksen ajan. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt edustivat useampaa organisaatiota, joka voi mahdollisesti vaikuttaa tiedon jakamisen avoimuuteen. Tämä opinnäytetyö pyrki varmistamaan riittävän anonymiteetin haastateltaville raportoimatta haastateltavien ikää, sukupuolta, työkokemusta, paikkakuntaa, asemaa, työskentelyorganisaatioita sekä muita vastaavia tunnistetietoja. Nämä tunnistetiedot eivät olleet merkityksellisiä tutkimustulosten kannalta. Tunnistetiedot poistettiin heti ja merkattiin tekstiin värikoodein. Aineisto hävitettiin heti opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

8.4 Luotettavuuden arvioiminen

Tämän opinnäytetyön luotettavuutta arvioidaan opinnäytetyön tutkimusprosessin ja laadullisen tutkimuksen kriteerien (Lincoln & Cuba, 1985) kautta.

Kylmä ja Juvakka (2007, 130) toteavat, että luotettavuutta voidaan arvioida tutkimusprosessin kautta, jolloin arvioidaan koko prosessia tutkimuksen lähtökohdista raportointiin saakka. Tämä opinnäytetyöprosessi on saanut alkunsa opinnäytetyön tekijän omasta kiinnostuksesta liittyen työyhteisön välisiin vuorovaikutussuhteisiin ja dialogisuuteen sekä niiden johtamiseen. Dialogisuudesta työkykyjohtamisen kontekstissa on tutkimuksia vähän. Työelämää ajatellen tämänkaltaiselle tutkimukselle on tarve, se on ajankohtainen ja kehittää osaamista sekä asiantuntijuutta.

Varsinainen prosessi alkoi helmikuussa 2021, jolloin käytiin ensimmäinen keskustelu opinnäytetyöhön liittyen tilaajaorganisaation kanssa. Tutkimuksen alkuperäisenä tarkoituksena oli kuvata dialogisuutta työyhteisössä osana työkykyjohtamista, jonka jälkeen tutkimuksen tarkoitus ja tavoite sekä tutkimuskysymykset alkoivat muokkautumaan. Tutkimuskysymykset muokkautuivat pikkuhiljaa ja lopulliseen muotoonsa analyysiprosessivaiheessa. Laadullisessa tutkimuksessa on mahdollista, että tutkimuskysymykset muokkautuvat tutkimusprosessin aikana. (Kiviniemi 2015, 74–75.) Myös Eskola (2015, 88) painottaa, tutkimuskysymykset muokkautuvat tutkijan ymmärryksen kasvaessa. Tieto tutkittavasta ilmiöstä, tutkittavasta metodista ja teoriasta jäsentyvät tutkimuksen aikana ja vaativat tutkijalta joustavuutta.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, 98) painottavat, että tutkimusjoukolla on yhteys tutkimuksen luotettavuuteen, jonka vuoksi sen valinta on tärkeää perustella. Tutkimusjoukko valikoitui työkykyjohtamisen valmennukseen osallistuneista työkykyjohtamisesta vastaavista henkilöistä. Tutkimusjoukon valinta on opinnäytetyön tekijän näkemyksen mukaan onnistunut, sillä valitun tutkimusjoukon avulla saadaan vastaus tutkimuskysymyksiin. Luotettavuutta lisäsi myös, että osallistuneet olivat samalta toimialalta, mutta kuitenkin useammasta eri yrityksestä. Osallistujien asiantuntijuus ja tieto aiheesta toi rikkautta vastauksiin.

Aineistonkeruun menetelmänä opinnäytetyössä oli teemahaastattelu, jonka avulla koettiin saavan paras vastaus opinnäytetyön kysymyksiin ja se sopi parhaiten opinnäytetyön tekijän näkemyksen perusteella aiheeseen. Teemahaastattelurunko laadittiin teoreettista viitekehystä hyödyntäen

sekä se esitettiin sen laadun parantamiseksi. Haastatteluaineistosta syntyi monipuolinen ja kattava sekä aineistosta nousi aiheeseen liittyen paljon hyödyllistä tietoa.

Haastattelujen toteuttaminen teknologiavälitteisesti vaikutti tutkimuksen luotettavuuteen. Haasteena näyttäytyi se, että verkkoyhteyksien toimivuutta ei pysty takamaan ja tästä syystä yksi haastatteluista jäi tallentamatta ja käytettävissä olivat ainoastaan opinnäytetyön tekijän haastattelun pohjalta tekemät muistiinpanot. Opinnäyte työntekijä joutui pohtimaan haastattelumuistiinpanojen pohjalta sen eettistä kestävyttä, joten haastattelu ulkoistettiin tutkimustuloksista. Tämä tuotti pohtimista aineiston riittävyyden kannalta, koska hankkeeseen osallistuneita henkilöitä ei ollut enempää. Haastatteluaineisto saturoitui 6 haastattelulla, joten aineiston laadun kannalta yhden haastattelun poisjääminen ei ollut enää merkittävä. Tutkimuksen tiedonantajien määrä voidaan nähdä riittävänä, kun se alkaa toistamaan itseään eikä tuota tutkimusongelman kannalta uutta tietoa eli saturoituu eli kyllääntyy. (Eskola & Suoranta 1998, 62–64)

Teknologiavälitteisen haastattelun aikana tutkija ei pysty havainnoimaan haastateltavien kaikkia eleitä ja ilmeitä. Haasteena on myös se, ettei haastattelija pysty teknologiavälitteisyyden vuoksi arvioimaan haastattelun kokonaistilannetta (Hirsjärvi & Hurme 2015, 59). Teknologiavälitteisessä videopuhelussa oli myös etuja sillä ei ollut fyysisiä läsnäolorajoitteita. Sen lisäksi teknologiavälitteisyys toi haastatteluajankohtaan ajankäytöllistä joustavuutta ja mahdollisuuksia (Eskola & Suoranta 1998, 165).

Haastattelujen pohjalta saatu laadullinen aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Analyysimenetelmä on kuvattu luvussa 6. Analyysivaihe perustuu tutkijan omaan tulkintaan mutta tutkijan on pyrittävä ymmärtämään tutkittavia heidän omista näkökulmistansa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 127.) Pyrin huomioimaan opinnäytetyössäni sen, ettei omat ennakkokäsitykset ohjaa liikaa analyysin kulkua (mts. 109). Opinnäytetyön tekijälle aloittelevana tutkijana aineisto oli laaja ja sen analyysiin käytettiin aikaa. Ajan antaminen analyysille vaikutti positiivisesti tulosten luotettavuuteen. (Kylmä & Juvakka 2007, 129.) Analyysiprosessi muokkautui vielä tuloksia kirjoittaessa. Aineiston analyysi on haastava prosessi. Laadulliseen tutkimukseen liittyen nousee pohdittavaksi subjektiivisuus- ja objektiivisuuskysymykset. Aineiston luentaa ja tulkintaa on ohjannut josain määrin opinnäytetyön tekijän aiempi teoretietämys ja henkilökohtaiset näkemykset aiheesta. Tästä huolimatta opinnäytetyön tekijä pyrki prosessin aikana objektiivisuuteen sekä tiedostamaan

omat asenteensa ja uskomuksensa tutkimuksessa (Eskola & Suoranta 1998, 17). Analyysivaiheessa pyrittiin jättämään tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävän kannalta epäolennaiset seikat pois, jolla opinnäytetyön tekijä pyrki helpottamaan sitä, että raportoidut tulokset olisivat lopulta linjassa tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmien kanssa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 104.) Analyysin tulokset on kirjoitettu selkeästi ja kuvioita hyödyntäen, havainnollistamaan saatujen tulosten tulkintaa. Tuloksissa on tuotu esille alkuperäisilmauksia ja näin tutkittavien ääni on saatu kuuluville. Opinnäytetyön tekijä on pyrkinyt kuvamaan huolellisesti ja tarkasti sekä avoimesti analyysiprosessia ja onnistuneen analyysin perusteena on, että tulokset vastaavat laadittuihin tutkimuskysymyksiin. Laadullinen tutkimus ei pyri yleistykseen vaan laadullisen tutkimuksen tavoitteena on kuvata ja ymmärtää jotain tiettyä ilmiötä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98.)

Lincoln ja Cuba (1985) määrittävät laadullisen tutkimuksen luotettavuuden tarkastelun kriteereiksi vahvistettavuuden, siirrettävyyden, uskottavuuden ja refleksiivisyyden. (Lincoln & Cuba 1998, 43) Laadullisessa tutkimuksessa vahvistettavuuden arviointi on ongelmallista, koska tulosten tulkinnat ovat tutkijakohtaisia. Kuitenkin erilaiset tulkinnat voivat lisätä ymmärrystä tietyistä kohteista. Merkittäväksi tekijäksi vahvistettavuuden arvioinnissa nousee kuitenkin se, miten tutkija on päätenyt tuloksiin ja johtopäätöksiin (Kylmä & Juvakka 2007, 129). Tämän tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset on kuvattu aiemmissa luvuissa johdonmukaisesti vastaten tutkimuskysymyksiin sekä tulosten tulkinnassa on hyödynnetty aiempaa tutkimusta. Tutkimustulokset ovat osittain linjassa aiemman tutkimuksen kanssa. Laadullinen tutkimus pohjautuu ihmisen itsensä luomaan merkitystodellisuuteen, joten laadullisen tutkimuksen subjektiivisuus ja objektiivisuus nousee usein esille. Haastateltavan oma ymmärrys ja ilmiön tulkinta ovat osa tutkimusta. Tutkijan puolueettomuus tutkimuksen aikana on huomioitu haastattelutilanteissa niin että tutkittaville mahdollistettiin haastatteluteemoihin vastaaminen mahdollisimman avoimesti.

Tutkimuksen siirrettävyydellä tarkoitetaan sitä, miten tutkimuksen tulokset ovat siirrettävissä toiseen kontekstiin. Jotta lukija voi arvioida tulosten siirrettävyyttä, tutkijan on annettava riittävästi tietoa tutkimuksen taustoista. (Kylmä & Juvakka 2007, 129.) Opinnäytetyön taustat eli osallistujat ja ympäristö on kuvattu opinnäytetyön raportissa perusteellisesti. Tämän opinnäytetyön tulokset eivät ole siirrettävissä, mutta antavat ymmärrystä siitä, kuinka dialogisuus ja vuorovaikutus ovat tärkeitä elementtejä työkykyjohtamisessa. Tämän opinnäytetyön osallistujat olivat kaikki samalta toimialalta ja toimivat pienissä ja keskisuurissa yrityksissä, joten osa tuloksista olisi siirrettävissä

muuhun vastaavanlaiseen kontekstiin. Tutkimus antaa lähtökohdat sille, miten dialogisuus työyhteisöissä näyttäytyy, mutta otoksen pienen koon vuoksi tutkimustuloksia ei kuitenkaan voi yleistää. Opinnäytetyön tulokset tarjoavat myös näkemystä konkreettisista työkykyjohtamisessa hyödynnettävistä työvälineistä ja mittareista, jota myös muut organisaatiot voivat hyödyntää toimintaa kehittäessään.

Tutkimuksen refleksiivisyydellä tarkoitetaan sitä, miten todenmukaisesti ja avoimesti tutkija reflektoi omaa vaikutustaan tutkimusprosessiin, aineistoon ja tuloksiin. (Kylmä & Juvakka 2007, 129.)

Opinnäytetyön tekijä on kuvannut tutkijasta johtuvia luotettavuuteen liittyviä pulmia avoimesti ja kriittisesti ja huomionnut ne koko opinnäytetyöprosessin ajan. Opinnäytetyön tekijän kokemattomuus haastattelijana ja tutkimuksen tekijänä on myös vaikuttanut tutkimuksen laatuun ja luotettavuuteen. Opinnäytetyön tekijällä ei ollut aiempaa kokemusta laadullisen haastattelututkimuksen tekemisestä eikä induktiivisesta sisällönanalyysistä. Opinnäytetyöprosessi on lähtenyt laadulliseen tutkimukseen perehtymällä, opiskelemalla sekä tutustumalla menetelmäkirjallisuuteen. Kokonaisuutena koko opinnäytetyöprosessi on ollut laaja ja kehittävä. Opinnäytetyöprosessia on helpottanut se, että tekijä on hakenut ja saanut aktiivisesti ohjausta opinnäytetyöprosessin kaikissa vaiheissa, joka lisää tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen uskottavuutta lisää myös tutkijana perehtyminen aiheeseen sekä aiheen parissa käytettävissä oleva aika (Tuomi & Sarajärvi 2018, 150). Opinnäytetyön tekeminen on kestänyt noin vuoden ja se on mahdollistanut aiheeseen perehtymisen laaja-alaisesti. Tutkimuksen uskottavuutta vahvisti myös se, että opinnäytetyön tekijä sai aktiivista opinnäytetyön ohjausta, jonka avulla pystyttiin keskustelemaan sen tuloksista asiantuntijoiden kanssa (Kylmä & Juvakka 2007, 128). Opinnäytetyön tekijä on laajentanut tietoperustaansa koko prosessin kanssa etsimällä aiheesta vertaisarvioituja julkaisuja sekä osallistamalla itse työkykyjohtamisen valmennukseen havainnoitsijan roolissa ja hyödyntämällä tutkijan päiväkirjaa.

Lähteet

Ahola, Eskelinen, Heikkilä-Tammi, Kuula, Larjovuori & Nuutinen. 2018. Digisti työn imuun? Tutkimus työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteydestä finanssialan palveluyrityksessä. Helsinki: Aalto-yliopiston julkaisusarja 8. Viitattu 15.2.2022. <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/34429/isbn9789526082622.pdf?sequence=3&isAllowed=y>.

Alhola, K. 2016. Toimintolaskenta. 5. uudistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Anttonen, H. & Räsänen, T. 2009. Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Arnold A., & Connelly C. 2013. Transformational Leadership and Psychological Well-being: The effects on Followers and Leaders. Teoksessa. Leonard, HS, Lewis, R, Freedman, AM, & Passmore, J (Toim.). Viitattu 11.2.2022. The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Leadership, Change, and Organizational Development, John Wiley & Sons, Incorporated, New York. ProQuest Ebook Central. Vaatii käyttöoikeuden.

Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum.

Bailey, J. & Axelrod, R. H. 2001. Leadership lessons from Mount Rushmore: An interview with James MacGregor Burns. The Leadership quarterly, 12,1, 113-121. Viitattu 5.2.2022. <https://web-s-ebscohost-com.ezproxy.jamk.fi:2443/ehost/detail/detail?vid=0&sid=b43816bf-fe0f-4d8a-991a-19d9dfec8bb0%40redis&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtGl2ZQ%3d%3d#AN=4545498&db=bsh>. Vaatii käyttöoikeuden.

Dunst C.J., Hawks, O., Bruder M., Hamby D., Howse R & Wilkie, H. 2018. Meta-Analysis of the Relationships Between Different Leadership Practices and Organizational, Teaming, Leader, and Employee Outcomes. Journal of International Education and Leadership. Viitattu 08.2.2022. https://www.researchgate.net/publication/350439560_Meta-Analysis_of_the_Relationships_Between_Different_Leadership_Practices_and_Organizational_Teaming_Leader_and_Employee_Outcomes.

Edmonson, A. & Lei, Z. 2014. Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1, 23-43. Viitattu 20.2.2021. https://www.researchgate.net/publication/275070993_Psychological_Safety_The_History_Renaissance_and_Future_of_an_Interpersonal_Construct.

Eläketurvakeskus, 2021. Tilasto suomen eläkkeensaajista 2020. Viitattu: 13.2.2022. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/143164/tilasto-suomen-elakkeensaajista-2020.pdf?sequence=3&isAllowed=y>.

Erkkilä, P. 2012. Hetki lyö. Dialogi ja sen syntyminen johtoryhmien kokoustyöskentelyssä. Väitöskirja. Vaasan yliopisto, johtamisen yksikkö. Viitattu 15.2.2022. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7273/isbn_978-952-476-423-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Eskilsson, T., Norlund, S., Lehti, A. & Wiklund, M. 2020. Enhanced Capacity to Act: Managers' Perspectives When Participating in a Dialogue-Based Workplace Intervention for Employee Return to Work. Journal of occupational rehabilitation, 31, 2, 263-274 Viitattu 11.2.2022. <https://web-s>

ebshost-com.ezproxy.jamk.fi:2443/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=63303663-dfdb-4028-8169-f79ea9186477%40redi. Vaatii käyttöoikeuden.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Eskola, J. 2015. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen tutkimuksen analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 185–206.

Fotiadis, A., Abdulrahman, K. & Spyridou, A. 2019. The Mediating Roles of Psychological Autonomy, Competence and Relatedness on Work-Life Balance and Well-Being. *Frontiers in psychology*, 10, 1267. Viitattu 13.9.2021. <https://pubmed-ncbi-nlm-nih-gov.ezproxy.jamk.fi:2443/31191420/>. Vaatii käyttöoikeuden.

Fredriksson, M. & Saarivirta, T. 2015. Johtaminen eilen ja tänään. johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* 17, 7–20. Viitattu 15.6.2021 <https://elektra.helsinki.fi/oa/2489-5822/17/1/johtamin.pdf>.

Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. 2006. Työkyvyn ulottuvuudet: Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia. Helsinki: Eläketurvakeskus.

Gulzar, S., Ghauri, S., Hussain, K. & Jibril, A.B. 2021. Antecedents of employee wellbeing in the banking sector: the moderating role of working environment. *Problems and Perspectives in Management*, 18, 4, 448-460. Viitattu 11.2.2022. <https://www.proquest.com/docview/2477708927?parentSessionId=OpzfcPYLob18rW%2BpwWWMPONzavHio2LSTQzmlDZu3Ik%3D&pq-origsite=primo&accountid=11773>.

Halonen J, Atkins S, Hakulinen H, Pesonen S, Uitti J. 2017. Collaboration between employers and occupational health service providers: a systematic review of key characteristics. *BMC Public Health*, 17, 1, 22. Viitattu 11.2.2022. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/28056910/>. Vaatii käyttöoikeuden.

Hetland, J., Hetland, H., Bakker, A.B. & Demerouti, E. 2018. Daily transformational leadership and employee job crafting: The role of promotion focus. *European Management Journal*, 36, 6, 746-756. Viitattu 14.2.2022. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237318300021>.

Hoffmann-Burdzinska, K. & Rutkowska, M. 2015. Work life balance as a factor influencing wellbeing. *Journal of Positive Management*, 6,4, 87. Viitattu 20.2.2022. <https://www.proquest.com/docview/1808331312?parentSessionId=VLYNaAzTdxwIY%2Bfz34aHzei4blbTR2wxOOHxt9CvpE0%3D&pq-origsite=primo&accountid=11773>. Vaatii käyttöoikeuden.

Holloway, I. & Wheeler, S. 2010. *Qualitative Research*. 3. uudistettu painos. Malaysia: Vivar Printing Sdn Bhd.

Hyvinvointikartta 2021. Keski-Suomen yrittäjät. <https://www.yrittajat.fi/keski-suomen-yrittajat/a/keski-suomen-yrittajat-hyvinvointikartta>.

- Irshad, R. & Hashmi, M. S. 2014. How Transformational Leadership is related to Organizational Citizenship Behavior? The Mediating Role of Emotional Intelligence. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 8,2, 413. Viitattu 16.2.2022. <https://www.proquest.com/docview/1561928816?accountid=11773>. Vaatii käyttöoikeuden.
- Isaacs, W. 2001. *Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito*. Helsinki: Kauppakaari.
- Jha, P. & Bhattacharya, S. 2020. The impact of emotional intelligence and servant leadership on employee job satisfaction. *International journal of innovation science*, 13,2, 205–217 Viitattu 11.11.2021. <https://www-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/docview/2562443438?pq-origsite=primo>. Vaatii käyttöoikeuden.
- Juuti, P. 2011. *Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen*. Vantaa: JTO Johtamistaidon opisto.
- Juuti, P & Vuorela, A. 2015. *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Jyväskylä. PS-kustannus.
- Kiviniemi, K. 2015. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 74–88.
- Kultalahti, S. & Liisa Viitala, R. 2014. Sufficient challenges and a weekend ahead- Generation Y describing motivation at work. *Journal of organizational change management*, 27,4, 569-582. Viitattu 16.2.2022. <https://www.proquest.com/docview/2154256843?parentSessionId=5iOqFhdGXieN2M87gEryjOfWuBqE9ZfURjOP3utLoDk%3D&pq-origsite=primo&accountid=11773>. Vaatii käyttöoikeuden.
- Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. *Laadullinen terveystutkimus*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kyngäs, H. & Vanhanen, L. 1999. Sisällön analyysi. *Hoitotiede*, 11, 3–12. Viitattu 16.6.2021.
- Lemmetty, S. & Collin, K. 2020. Moment of dialogic leadership in Finnish IT organization. *Industrial and Commercial Training*, 52,4, 195-207. Viitattu 13.2.2022. <https://www-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/docview/2534321775?pq-origsite=primo>. Vaatii käyttöoikeuden.
- Liira, J., Redemann B., Juvonen-Posti, P., Elo A-L., Joensuu M., Parvinen A. 2011. Dynaamisen työkykyjohtamisen haaste yrityksen ja työterveyshuollon yhteistyölle. *Työterveyslääkäri*, 1,47–53. Viitattu 15.7.2021. <https://www.terveysportti.fi/apps/dtk/tyt/article/tt100838/search/dynaamisen>.
- Lincoln, Y. & Guba, E. 1985. *Naturalistic inquiry*. London: SAGE Publications. Viitattu 7.2.2022. <https://catalogue.nla.gov.au/Record/2938416>.
- Lundell, S., Tuominen, E., Hussi, T., Klemola, S. Lehto, E., Mäkinen, E., Oldenbourg, R., Saarelma-Thiel, T. & Ilmarinen, J. 2011. *Ikävoimaa työhön*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Järvinen, P., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2014. *Johda suoritusta*. Helsinki: Talentum Pro.
- Mattila, L. & Rauramo, P. 2015. *Työkyvyn seuranta ja varhainen tuki*. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 12.6.2021. https://ttk.fi/files/6413/Tyokyvyn_hallinta_seuranta_ja_varhainen_tuki_pdf.pdf.
- Manka, M. & Manka, M. 2016. *Työhyvinvointi*. Helsinki: Talentum Media.

- Manka, M., Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus: Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tampere: Tampereen yliopisto, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Viitattu: 21.1.2022. <https://research.tuni.fi/uploads/2019/09/6c87d269-tyohyvinvointi-ja-tuloksellisuus.pdf>.
- Manzoor, F., Wei, L., Nurunnabi, M., Qazi, A.S., Syed Irshad, A.S. & Fallatah, S. 2019. "The Impact of Transformational Leadership on Job Performance and CSR as Mediator in SMEs". *Sustainability*, 11, 2, 436. Viitattu 20.2.2022. <https://www-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/docview/2574319426?accountid=11773>. Vaatii käyttöoikeuden.
- Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N. & Vuori, J. 2021. Itseohjautuvuus ja työnimu Suomessa – onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin- vai pahoinvoinnin lähde? Kansallisesti edustavaan aineistoon (n=2000) perustuva perustuva tutkimus. Aalto University publication series, 3, 1–43. Viitattu 16.2.2022. <https://www.aalto.fi/sites/g/files/flghsv161/files/2021-04/ItseohjautuvuusJaTyonImu-Suomessa.pdf>.
- Ngirande, H. and Timothy, H. T. 2014. The Relationship between Leader Emotional Intelligence and Employee Job Satisfaction. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5, 35-40. Viitattu 13.2.2022. <https://www.richtmann.org/journal/index.php/mjss/article/view/2388>.
- Northouse, P. 2016. Leadership: theory and practice. 7. painos. Sage. Thousand Oaks.
- Nuutinen, Heikkilä-Tammi, Manka & Bord. 2013. Eri-ikäisten työssä jatkamista ja työhyvinvointia tukevat esimiestyön käytännöt. *Hallinnon tutkimus*, 34,2, 143–161. Viitattu 10.8.2021. <http://elektra.helsinki.fi/se/h/0359-6680/34/2/eriikais.pdf>.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät, Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.
- Pehkonen, I. Juvonen-Posti, Henriksson, L., Vihtonen, T., Seppänen, J., Liira, J., Uitti J., Leino T. 2017. Yhteistyöllä tulosta työkykyjohtamisessa. Työterveyslaitos. Viitattu 05.06.2021. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132028/Yhteistyolla-tulosta-tyokykyjohtamisessa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Poulsen, S., Ipsen C. 2017. In times of change: How distance managers can ensure employees' wellbeing and organizational performance. *Safety Science* 100, 37–45. Viitattu 19.2.2022. https://www.researchgate.net/publication/340731332_In_times_of_change_How_distance_managers_can_ensure_employees'_wellbeing_and_organizational_performance.
- Saarinen, J. 2016. Managing global virtual teams. Aalto University publication series, 184. Viitattu 16.2.2022. <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/23051/isbn9789526070131.pdf?sequence=1>.
- Sauni, R. 2019. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2030. Turvallisia ja terveellisiä työoloja sekä työkykyä. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja, 3. Viitattu 2.6.2021. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161450/STM_3_2019_Tyoympariston%20linjaukset.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Seeck, H. 2015. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus.
- Senge, P. 1990. The Fifth Discipline. New York: Doubleday.

- Sennehed, C. P., Holmberg, S., Axén, I., Stigmar, K., Forsbrand, M., Petersson, I. F. & Grahn, B. 2018. Early workplace dialogue in physiotherapy practice improved work ability at 1-year follow-up-WorkUp, a randomized controlled trial in primary care. *Pain (Amsterdam)*, 159, 8, 1456–1464. Viitattu 3.2.2022. <https://pubmed-ncbi-nlm-nih-gov.ezproxy.jamk.fi:2443/29554017/>. Vaatii käyttöoikeuden.
- Seuri, M. 2013. Työterveys 2.0 Järjestelmämme on muututtava. Jyväskylä: Docendo.
- Soni, P. & Misra Bakhru, K. 2019. Understanding triangulated collaboration of work-life balance, personality traits and eudaimonic well-being. *Problems and perspectives in management*, 17,2, 63-82. Viitattu 20.2.2022 <https://www-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/docview/2220803302?pq-origsite=primo>. Vaatii käyttöoikeuden.
- Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. 2021. Etätyöt koronavirustilanteessa. Viitattu 17.2.2022. <https://stm.fi/etatyot-koronavirustilanteessa>.
- Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. 2021. Työhyvinvointi. Viitattu 15.7.2021. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>.
- Straub, C., Vinkenburg, C. J. & van Kleef, M. 2020. Career customization: Putting an organizational practice to facilitate sustainable careers to the test. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103320. Vaatii käyttöoikeuden.
- Syvänen, S., Kasvio, A., Loppela, K., Lundell, S., Tappura, S. & Tikkamäki, K. 2012. Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä. Helsinki: Työterveyslaitos
- Syvänen, S., Loppela K. & Tikkamäki, K. 2019. Dialogisella kehittämisellä tuloksellisuutta, työelämän laatua ja uudistumista. Julkaisussa *Mihin työelämä on menossa? tutkimuksen näkökulmia*. Tampere: Tampere University Press, 171–215. Viitattu 9.2.2022 https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/118401/dialogisella_kehittamisella_tuloksellisuutta_työelaman_laatu_ja_uudistumista.pdf?sequence=2&isAllowed=y.
- Syvänen, S., Tikkamäki, K., Tappura, S. & Loppela K. 2014. Dialogic leadership of creativity: Path to Innovations, Quality of working life and Performance. Viitattu 6.2.2022. https://www.researchgate.net/publication/273315822_Dialogic_leadership_of_creativity_Resource_for_innovations_sustainable_working_life_and_performance. Vaatii käyttöoikeuden.
- Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. 2015. Dialoginen johtaminen – Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampere: Tampereen Yliopisto. Viitattu 16.2.2022. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9985-2>.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö. Tutkimuseettisen lautakunnan ohje 2012. Viitattu 21.9.2021. <https://www.tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanto>.
- Toban C. & Sjahruddin H. 2016. The Antecedent and Consequence of Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Journal of Business and Management Sciences*, 4, 2, 26-33. Viitattu 16.2.2022. https://www.researchgate.net/publication/303329762_The_Antecedent_and_Consequence_of_Organizational_Commitment_and_Job_Satisfaction.

- Toppinen-Tanner, S., Bergbom, B., Friman, R., Ropponen A., Toivanen, M., Uusitalo, H., Wallin M., Vanhala A. 2016. TYÖ@ELÄMÄ. Opas työpaikoille työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi. Työterveyslaitos. Viitattu 12.12.2021. <https://www.julkari.fi/handle/10024/131549>. Julkari.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työhyvinvointi. 2021. Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 15.7.2021. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>.
- Työhyvinvointiarvio. 2021. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 3.6.2021. https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyokalut_ja_kehittaminen/tyohyvinvointiarvio#fc5d2c76.
- Työkykytalo. 2021. Työterveyslaitos. Viitattu 5.6.2021. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>
- Työterveyslaitos 2021. Tiedolla johtaminen. Viitattu 17.2.2022. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/strateginen-tyokykyjohtaminen/strateginen-tyokykyjohtaminen-johdolle#toc--tiedolla-johtaminen->.
- Työturvallisuuskeskus 2021. Työhyvinvointiarvio. Viitattu 10.6.2021.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita
- Viljamaa, M., Uitti, J., Kurppa, K & Juvonen-Posti P. 2012. Työterveystoiminnan seurannan indikaattorit. Työkyvyn hallinnan, seurannan ja varhaisen tuen prosessien indikaattorit. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 12.2.2022. <https://www.julkari.fi/handle/10024/134973>.
- Yang, F., Huang, C. & Wei, C. 2015. The relationship between internal marketing, employee well-being and customer service quality. The service industry in Taiwan. International Journal of Organizational Innovation (Online), 8, 2, 40-57. Viitattu 11.2.2022. <https://www-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/docview/1721367888?pq-origsite=primo>. Vaatii käyttöoikeuden.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Haastattelurunko

Dialoginen johtaminen ja Dialogisuus työyhteisössä

1. Miten kuvailisit dialogisuutta työyhteisössänne?
2. Mitä mielestäsi kuuluu dialogiseen johtamiseen?
3. Miten dialoginen johtaminen näkyy työssäsi ja miten hyödynnät sitä työkykyjohtamisessa?

Työkykyjohtaminen

1. Mitä työkykyjohtaminen yrityksessänne pitää sisällään?
2. Miten kuvailisit omaa työkykyjohtamistasi? Miten työkyvyn eri osa-alueiden tukeminen näkyy omassa johtamisessasi? Voitko kertoa esimerkkejä millä tavalla?

Työkykyjohtamisen valmennus

1. Kerrotko osallistumisestasi työkykyjohtamisen valmennukseen?
2. Miten koit tämän valmennuksen?

-Tarjosiko valmennus sinulle uutta tietoa tai osaamista ja oletko hyödyntänyt valmennuksessa käytyjä asioita omassa johtamistyössäsi? Voitko kertoa jonkin esimerkin?

Onko sinulla muuta, jota haluaisit kertoa dialogisuudesta, työkykyjohtamisesta tai työkykyjohtamisen valmennuksesta?

Liite 2. Tietoinen suostumus tutkimukseen

TIETOINEN SUOSTUMUS TUTKIMUKSEEN

Hei työkykyjohtamisen valmennukseen osallistuva esihenkilö!

Hyvinvointikartta-hanke on lokakuussa 2020 alkunsa saanut kaksi vuotta kestävä ESR-rahoitteinen hyvinvointiin keskittyvä hanke, joka pyrkii kehittämään Keski-Suomessa toimivien mikro- ja pk -yritysten hyvinvointiosaamista ja -johtamista, työkykyjohtamista sekä hyvinvoinnin vahvistamista eri tutkimustuloksiin perustuvien toimintamallien avulla. Toimeksiantajana hankkeessa toimii Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Gradia ja virallinen toteuttamisajankohta on 10/2020–09/2022. Tavoitteena hankkeessa on edistää ja innostaa oppimista sekä tuoda esille ja hyödyntää hyviä käytäntöjä työkykyjohtamisesta vastuussa olevien henkilöiden oppimisen edistämiseksi. Tavoitteena on myös hyvinvoinnin huomioiminen arjen tekoina sekä projektin myötä alueelliset hyvinvointia edistävät palvelut tulevat paremmin esille. Esihenkilöiden johtamisosaaminen ja jaksamisen kehittäminen on yksi projektin keskeisimmistä lähtökohdista.

<https://www.yrittajat.fi/keski-suomen-yrittajat/a/keski-suomen-yrittajat-hyvinvointikartta>

Olen Hanna Korhonen ja opiskelen Jyväskylän ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveysalan johtamista (YAMK) ja teen opinnäytetyötäni Hyvinvointikartta- hankkeeseen. Tämän opinnäytetyön avulla on tarkoituksena kehittää työkykyjohtamisen laatua ja vahvistaa ymmärrystä dialogisuuden merkityksestä työkykyä tukevilla toimilla. Tutkimuslupa opinnäytetyöhön on saatu Hyvinvointikartta- hankkeesta. Tavoitteena opinnäytetyössä on kartoittaa dialogisuutta johtamisessa, työkykyjohtamisosaamista ja sen nykytilaa sekä työkykyjohtamisen valmennuksen vaikutuksia työkykyjohtamisesta vastuussa olevien henkilöiden osaamisessa ja johtamiskäytännöissä. Tavoitteena on myös kerätä tietoa esihenkilölle työkykyjohtamiseen liittyvistä työvälineistä, dialogisuuden toteutumisesta ja niiden vaikutuksesta henkilöstöön sekä johtamiseen. Opinnäytetyö valmistuu helmikuussa 2022. Tutkimukseen osallistujat on valittu työkykyjohtamisen valmennuksen osallistujista.

Teidän panoksenne opinnäytetyöhöni on ensiarvoisen tärkeää ja pyytäisinkin teitä osallistumaan noin 40–60 min kestävään haastatteluun. Haastattelut tullaan toteuttamaan loka-marraskuussa 2021 etäyhteyden välityksellä. Teillä on oikeus keskeyttää tai kieltäytyä teille esitetyistä kysymyksistä haastattelun aikana. Haastattelut tullaan nauhoittamaan, jonka jälkeen haastattelut puretaan tekstitiedostoiksi anonymisti. Haastatteluaineisto on salassa pidettävää ja teitä koskeva aineisto tullaan hävittämään opinnäytetyöni valmistumisen jälkeen. Henkilötietojanne ei luovuteta tutkimuksen ulkopuoliselle missään vaiheessa eikä ne ole missään vaiheessa tunnistettavissa. Haastatteluissa kerätty aineisto tullaan käsittelemään tutkimuseettiset periaatteet huomioiden ja tutkimusaineistoa käsitellään luottamuksellisesti tieteellisen tutkimuksen eettisiä periaatteita noudattaen.

Minua on pyydetty osallistumaan Hanna Korhosen YAMK-opinnäytetyöhön liittyvään tutkimukseen ja ymmärrän osallistumisen vapaaehtoisuuden sekä sen, että minulla on oikeus kieltäytyä tutkimuksesta tai keskeyttää osallistuminen. Olen perehtynyt yllä olevaan tutkimukseen liittyvään selvitykseen ja saanut riittävästi tietoa opinnäytetyön yhteydessä suoritettavasta tiedonkeruusta, käsittelystä ja salassa pidettävyydestä. Olen tietoinen siitä, että anonymiteettini säilyy koko tutkimuksen ajan. Tällä sähköpostilla vahvistan, että osallistun tässä sähköpostissa kuvattuun tutkimukseen ja suostun vapaaehtoisesti tutkittavaksi.

Kiitos, kun osallistut tutkimukseeni.

Vastaan mielelläni, mikäli sinulla on kysyttävää opinnäytetyöhöni liittyen.

Hanna Korhonen, opiskelija. Sosiaali- ja terveysalan johtaminen YAMK.

Jyväskylän ammattikorkeakoulu



Taulukko 2. Aineiston luokitteluprosessi pelkistetyistä ilmaisuista yhdistävään luokkaan

PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA	YHDISTÄVÄ LUOKKA
Stand up palaverit lähes päivittäin Tiedon jakaminen tiimien kesken Tietoa jaetaan joka viikko	Aktiivinen tiedonkulkuk	Tiedon jakamisen käytännöt	Työyhteisön sisäinen vuorovaikutus	Dialogisuus työyhteisössä
Hyvät tiedon jakamisen foorumit Sisäiseen tiedonvaihtoon teams-kanavia Verkkoviestinnän työkalujen hyödyntämistä Viestintäkanavissa kommunikointia	Verkkoviestintäkanavien hyödyntäminen			
Paljon yhdessä keskustelua Tärkeää että jokainen tietää mitä organisaatiossa tapahtuu Ennakoiva viestintä	Onnistunut tiedonjakaminen			
Uusien työntekijöiden liittäminen ryhmiin Suhteiden kehittäminen työntekijöihin Huolehditaan uusista työntekijäsuhteista	Turvallisten suhteiden rakentaminen	Yhteisöllisyyden edistäminen		
Vuorovaikutus on avointa Jokainen työntekijä voi kertoa kokouksessa mielipiteitään Asiantuntija on paras kertomaan työhön liittyvistä yksityiskohdista Kannustetaan työntekijöitä tuomaan mielipiteet julki	Avoin organisaatiokulttuuri			
Pakko kehittää prosesseja ja toimintatapoja jatkuvasti Kehitysehdotuksien läpikäymistä Ideointia asioiden parantamiseksi	Prosessien ja toimintatapojen kehittäminen	Strategisen tason vuorovaikutuksellinen toiminta		
Toimintamallien eli viestinnän ja ohjeistuksen tulisi olla määriteltäviä Foorumeiden tulisi olla määriteltäviä	Toimintamallien määrittely ja kehittäminen			
Itseohjautuvuutta edistävät toimintamallit Matalahierarkkinen organisaatiomalli	Itseohjautuvuuden tavoitteet			
Jokainen tulee kuulluksi palavereissa, Ollaan vuorovaikutuksessa Osallisena kehittämässä Tuetaan kehitysideoissa	Osallistaminen	Dialogin mahdollistaminen organisaatiotalla		
Voi nostaa vaikeitakin asioita esille Johtoryhmä ei kokoontu suljettujen ovien takana Jokainen saa tuoda mielipiteensä esihenkilön tietoon	Aito läsnäolo			
Suhtaudutaan asioihin viisaasti Rakentavaa suhtautumista kehittävään palautteeseen	Psykologisesti turvallisen ympäristön mahdollistaminen			
Osana jaettava johtamista Välittävä asenne Asioiden läpikäymistä, Vastuuttamista, Tavoitteiden asettamista	Vastavuoroinen kommunikaatio	Dialogin mahdollistaminen yksilötasolla	Dialogia edistävät johtamisen ominaisuudet	
Yksityiselämä huomioidaan Mukautetaan tilanteita yksilön parhaaksi	Monimuotoisuuden huomioiminen			
työnantaja reagoi ja arvostaa Annetaan valtuuksia hoitaa asioita työnantaja on saavutettavissa	Arvostus			
Vastuuttamista Yhteisten tavoitteiden asettamista Tukemista keskustelun avulla.	Yhteistyö			
Vuorovaikutuksellista ennakoivaa ja välittävää johtamista	Tunnetaidot	Johtamistaidot		
Kuunnellaan asioita Kuullaan ja keskustellaan asioista	Kuuntelemisen taito			
Esimerkillä kannustamista dialogiin Esimerkillä kannustaa avoimuuteen	Esimerkillä johtaminen			