

# **VUOROVAIKUTUKSESTA INNOVAATIOIHIN**

Dialogisen johtamisen kehittäminen kotihoidossa



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö  
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, Visamäki

kevätlukukausi 2021

Anu Luotonen

---

Tekijä	Luotonen Anu	Vuosi 2021
Työn nimi	Vuorovaikutuksesta innovaatioihin – Dialogisen johtamisen kehittäminen kotihoidossa	
Ohjaajat	Hakala Paula	

---

## TIIVISTELMÄ

Dialoginen johtaminen on tärkeä työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen vaikuttava tekijä, jossa korostuu vuorovaikutus ja yhdessä tekeminen. Vuorovaikutuksen onnistuminen esimies-alaisuudessa ja työyhteisön sisällä heijastuu työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten dialogisen johtamisen osaamista voidaan kehittää kotihoidossa, sekä tuottaa käsikirja dialogisesta johtamisesta kotihoidon esimiesten työn tueksi. Tavoitteena oli lisätä tietoisuutta dialogisesta johtamisesta ja mahdollistaa kotihoidon esimiesten dialogisten johtamistaitojen kehittyminen.

Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena, jonka aineisto kerättiin haastattelemalla viittä kotihoidon esimiestä. Aineisto analysoitiin aineistopohjaisen sisällönanalyysin keinoin. Analyysin perusteella koostettiin käsikirja, jonka toimivuutta ja hyötyä selvitettiin kotihoidon esimiehille suunnatun sähköisen kyselyn avulla.

Tulosten mukaan dialogista johtamisosaamista voidaan kehittää antamalla työkaluja dialogisuuden tukemiseen. Dialogisen johtamisen käsikirjan aiheita olivat aito läsnäolo, syväkuuntelu, motivointi, tuen ja palautteen antaminen, ristiriitojen hallinta sekä yhdessä oppiminen. Tulosten mukaan esimiehet olivat kokeneet uusia oivalluksia ja harjoitelleet dialogisia johtamisen taitojaan, ja osa esimiehistä koki myös kehittyneensä dialogisissa johtamistaidoissaan.

Avainsanat kotihoito, henkilöstöjohtaminen, vuorovaikutustaidot, työelämätaidot, dialoginen johtaminen

Sivut 70 sivua ja liitteitä 18 sivua

---

Author	Luotonen Anu	Year 2021
Subject	From Interaction to Innovations – Developing Dialogical Management in Home Care	
Supervisors	Hakala Paula	

---

ABSTRACT

Dialogical management is an important factor affecting the quality of working life and innovations. Dialogical management emphasizes interaction and working together. Functioning interaction in superior-subordinate -relations and in the work community reflects on the contentment of working life. The purpose of this thesis was to determine how dialogical management can be developed in home care, and to produce a handbook about dialogical management to support the managing skills of home care managers. The aim of the thesis was to increase awareness about dialogical management and to enable the development of dialogical managing skills of home care managers.

The thesis was implemented as an action research. The material for the thesis was gathered by interviewing five managers in home care. The gathered material was then analyzed using the inductive content analysis method. Based on the analysis a handbook was created and then the functionality and the benefits of the handbook were examined via survey.

According to the results, dialogical management can be developed by providing tools to support dialogue. The topics of the handbook were genuine presence, listening, motivating, giving support and feedback, handling conflicts and co-learning. The managers had gained new insights and had practised their dialogical managing skills, and some of them had also experienced development in their skills to manage dialogically.

Keywords home care, personnel management, interaction skills, working life skills, dialogical management

Pages 70 pages and appendices 18 pages

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Opinnäytetyön lähtökohdat.....	2
1.2	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset.....	3
1.3	Opinnäytetyön eteneminen.....	4
2	Kotihoito .....	6
2.1	Lainsäädäntö ja laatusuositukset kotihoidon taustalla .....	6
2.2	Palveluiden järjestäminen kotihoidossa .....	7
2.3	Kotihoidon palvelut ja palveluiden käyttäjät .....	8
3	Henkilöstöjohtaminen .....	10
3.1	Henkilöstöjohtamisen näkökulmia .....	11
3.2	Henkilöstöjohtaminen sosiaali- ja terveysalalla.....	14
4	Vuorovaikutus- ja työelämätaidot.....	15
4.1	Vuorovaikutus ja ammatillisuus.....	16
4.2	Työelämätaidot .....	17
5	Dialoginen johtaminen .....	20
5.1	Dialogin käsite .....	21
5.2	Dialogisen johtamisen tavoitteet.....	22
5.3	Dialogisen johtamisen periaatteet.....	24
6	Opinnäytetyön toteutus .....	28
6.1	Tutkimusmenetelmät.....	28
6.2	Aineiston keruu .....	31
6.3	Aineiston analyysi .....	34
6.4	Dialogisen johtamisen kehittäminen .....	40
6.5	Dialogisen johtamisen kehittämisen arviointivaihe.....	41
7	Opinnäytetyön tulokset.....	43
7.1	Dialogisuus ja johtaminen kotihoidossa .....	43
7.2	Henkilöstöjohtamisen koetut haasteet ja mahdollisuudet .....	46
7.3	Dialogisen johtamisen kehittämistarpeet kotihoidossa .....	47
7.4	Dialogisen johtamisen käsikirja.....	49
7.5	Käsikirjan arviointi ja tulevaisuuden kehitystarpeet.....	50
7.5.1	Käsikirjan ulkoasu ja luettavuus.....	52
7.5.2	Käsikirjan sisältö ja aihealueet .....	53
7.5.3	Käsikirjan toimivuus ja käyttökelpoisuus .....	55

7.5.4	Käsikirjasta koettu hyöty johtamistyössä.....	56
7.5.5	Käsikirjasta saatu avoin palaute ja kehittämistarpeet .....	58
8	Pohdinta .....	60
8.1	Toimintatutkimuksen eettisyys ja luotettavuus .....	61
8.2	Opinnäytetyön yhteenveto ja johtopäätökset .....	63
8.3	Dialogisen johtamisen kehittäminen jatkossa ja jatkotutkimusaiheet.....	65
	Lähteet.....	67

## Kuvat ja taulukot

Kuva 1.	Henkilöstöjohtamisen roolit. (Ulrich, 2007, s. 47.).....	12
Kuva 2.	Dialogisen johtamisen viitekehys. (Soveltaen Syvänen ym., 2015.).....	24
Kuva 3.	Toimintatutkimuksellisen opinnäytetyön vaiheet. (Soveltaen Kananen, 2014.)	31
Kuva 4.	Arviointikyselyn vastaajat (n=23).....	51
Kuva 5.	Mielipiteiden keskiarvot käsikirjan ulkoasusta ja luettavuudesta. ....	53
Kuva 6.	Mielipiteiden keskiarvot käsikirjan sisällöstä ja aihealueista. ....	54
Kuva 7.	Mielipiteiden keskiarvot käsikirjan toimivuudesta ja käyttökelpoisuudesta. ....	56
Kuva 8.	Mielipiteiden keskiarvot käsikirjasta koetusta hyödystä johtamistyössä. ....	57
Taulukko 1.	Haastateltavat ja haastatteluiden kestot.....	33
Taulukko 2.	Dialogisen johtamisen osaamisen kehittäminen.....	36
Taulukko 3.	Dialogisen johtamisen käsikirjan koostaminen. ....	38
Taulukko 4.	Vastaajien mielipiteet käsikirjan ulkoasusta ja luettavuudesta (n=23). ....	53
Taulukko 5.	Vastaajien mielipiteet käsikirjan sisällöstä ja aihealueista (n=23).....	55
Taulukko 6.	Vastaajien mielipiteet käsikirjan toimivuudesta ja käyttökelpoisuudesta (n=23). .....	56
Taulukko 7.	Vastaajien mielipiteet käsikirjan hyödystä johtamistyössä (=23).....	57
Taulukko 8.	Kyselyn vastaukset käsikirjan hyödyntämisestä (n=12).....	58
Taulukko 9.	Avoin palaute dialogisen johtamisen käsikirjasta (n=14). ....	60

## **Liitteet**

- Liite 1 Saatekirje
- Liite 2 Suostumus tutkimukseen osallistumisesta
- Liite 3 Teemahaastattelurunko
- Liite 4 Kutsu dialogisen käsikirjan esittelykokoukseen (Teams)
- Liite 5 Saate arviointikyselyyn osallistumiseen
- Liite 6 Dialogisen johtamisen käsikirjan arvioinnin kyselylomake
- Liite 7 Dialogisen johtamisen käsikirja

## 1 Johdanto

Sosiaali- ja terveysalan työpaikoilla johtaminen on haasteen edessä, kun väestön ikääntymisilmiöön liittyvät tekijät, kuten ikärakenteen vääristymät, henkilöstön heterogeenisyys, eläköityminen ja muutokset ikääntyvien toimintakyvyssä, aiheuttavat painetta kehittää johtamistyötä. (Halme, 2011, s. 25.) Julkisen talouden kestävyysvaje ja väestön ikääntyminen luovat haasteita, joista selvitäkseen organisaatiot tarvitsevat uusia innovaatioita. Dialogisen johtamisen teoria perustuu olettamukseen, että työelämän laadun ja innovatiivisuuden kannalta organisaatioissa tapahtuva yhteistoiminta ja erityisesti johtamisen laatu ovat menestyksen keskeisiä tekijöitä. Dialogisen johtamisen periaatteet korostavat yhdessä toimimista, työntekijöiden laajoja osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia, dialogisuutta, vuorovaikutuksellisuutta sekä uudistumista. (Syvänen, Tikkamäki, Loppela, Tappura, Kasvio & Toikko, 2015, ss. 14–20.)

Tutkimusten mukaan johtaminen on merkityksellinen työntekijöiden luovuuteen ja innovatiivisuuteen vaikuttava tekijä. Johdon tulisi kannustaa työyhteisöä uudistumiseen ja rohkaista työyhteisön jäseniä omaksumaan ennakkoluulottomasti uusia ideoita. Organisaatioiden johdon on tärkeää tukea luovuuteen kannustavaa työympäristöä sekä avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä. Henkilöstöjohtamisen keinoina tulisi käyttää sellaisia menetelmiä, joilla voidaan ruokkia ihmisten luovuutta. (Syvänen ym., 2015, ss. 14–20.) Viimeaikaisessa johtamista koskevassa teoreettisessa keskustelussa ja tutkimuksessa on havaittavissa, että johtajaan keskittyvästä yksilölähtöisestä näkökulmasta on siirrytty johtamisen eri toimijat huomioivaan näkökulmaan. Jo aiemmin vuorovaikutusulottuvuus on ollut mukana muun muassa tiimin, oppivan organisaation ja osallistavan johtamisen käsitteissä. Ylhäältä alaspäin suuntautuvan vaikuttamisen rinnalle on nostettu horisontaalinen vaikuttaminen eli yhdessä tekemisen prosessi. Dialoginen johtaminen henkilöstöjohtamisen välineenä edustaa tätä uudehkoa suuntausta, korostaen vuorovaikutuksellisuuden merkitystä ja yhdessä tekemistä. (Rissanen & Lammintakanen (toim.), 2017, ss. 99–100.)

Inspiraatio opinnäytetyön aiheeseen kumpusi laajoista esimiestyön haasteista ja vaatimuksista sekä opinnäytetyön tekijän omasta mielenkiinnosta dialogisen johtamisen luomiin kehitymis- ja kehittämismahdollisuuksiin. Opinnäytetyötä innoitti paitsi halu kehittää omaa osaamista

esimiestyössä, myös halu mahdollistaa ja edesauttaa oman organisaation muitakin esimiehiä kehittymään dialogisessa johtamistavassa. Dialogi ja onnistunut vuorovaikutus saatetaan mieltää melko yksinkertaisiksi ja arkipäiväisiksi asioiksi, mutta käytännössä ja varsinkin työelämän viitekehysessä ne eivät sitä kuitenkaan aina ole. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten dialogisen johtamisen osaamista voidaan kehittää kotihoidon toimintaympäristössä, sekä tuottaa opinnäytetyöprosessin aikana hankitun tiedon perusteella dialogista johtamista käsittelevä käsikirja kotihoidon esimiesten johtamistyön tueksi. Opinnäytetyön tavoitteena on lisätä tietoisuutta dialogisesta johtamisesta ja edistää sen omaksumista opinnäytetyön kohdeorganisaatiossa.

## **1.1 Opinnäytetyön lähtökohdat**

Dialoginen johtaminen on ollut viime vuosina pinnalla kansainvälisessä ja kotimaisessa keskustelussa johtamistapojen uudistumisesta. Kansainvälisiä tutkimuksia dialogisen johtamisen hyödyistä ja tarpeellisuudesta on viime vuosina tehty runsaasti. Amerikkalaistutkijoiden (Bushe & Marshak, 2016) mukaan visiointiin ja strategioiden toteuttamiseen keskittyvä hallitseva johtamistapa ei ole enää toimiva alati muuttuvissa organisaatioissa. Muuttuvassa, monimutkaistuvassa ja monikulttuurisessa maailmassa tarvitaan uusia johtamisen muotoja, jotka sopivat muuttuvan maailman tarpeisiin ja myös organisaatioiden tarvitsee kehittyä nopeasti. Tutkijat pitävät onnistuneen johtamisen perustana dialogista lähestymistapaa. Heidän mukaansa organisaatiot ovat sosiaalisia verkostoja, joissa vuorovaikutuksella on suuri merkitys. Muutoksen onnistuneella johtamisella vaikutetaan työn merkityksellisyyden kokemuksiin. (Bushe & Marshak, 2016.)

Yhdysvaltalais tutkijan (Chase, 2018) tohtoriväitöstutkimuksessa on tutkittu dialogista vertaisvalmennusta koulujen johtamistyössä. Tutkijan mukaan dialoginen vertaisvalmennus tarjoaa mahdollisuuden yhteistoimintaan, jossa johtajat ja alaiset ovat yhdenvertaisia oppijoita ja tämä mahdollistaa osallistavan sekä kollegiaalisen yhteistyön johtajien ja heidän alaistensa kesken. Cambridgen yliopiston tutkija Gisela Redondo-Sama (2016) on toteuttanut laajan kirjallisuuskatsauksen johtamisesta ja erilaisten yhteisöjen osallistamisesta yhteistoimintaan. Katsauksen tuloksista selviää, että johtajien työhön sitoutumiseen vaikuttaa paitsi heidän henkilökohtaiset ominaispiirteensä, myös henkilödynamiikka, joka työyhteisössä vallitsee. Tämä kaikki liittyy olennaisesti vuorovaikutukseen työyhteisössä.



Myös Suomessa kiinnostus dialogista johtamista kohtaan on kasvanut. Tutkimuksia ja tutkimushankkeita dialogisesta johtamisesta viime vuosilta löytyy jonkin verran. Dialogista johtamista käsitteleviä opinnäytetöitä ja Pro gradu -tutkielmia löytyy kuitenkin vain muutamia. Marika Veijanen (2018, s. 45) on Pro gradu -tutkielmassaan tutkinut dialogisuutta ja sen tarjoamia mahdollisuuksia johtamisessa ja organisaation kehittämistyössä. Tutkimus oli tehty suuressa suomalaisessa kunta-alan organisaatiossa. Puolet tutkimukseen osallistuneista henkilöistä koki, että dialogisuus tukee merkittävästi jokapäiväisen esimiestyön tekemistä ja auttaa työn mielekkyyden säilyttämisessä. Tutkimuksen tuloksista selviää, että kohdeorganisaation rakenteen hierarkkisuus hidastaa dialogisuuden toteutumista ja organisaation kehittymistä. Tutkimuksen mukaan ”työyhteisöjen johtamisessa dialogisuus on avaintekijä, jonka vahvistaminen voi lisätä positiivista ajattelua ja innovoivaa toimintaa”.

Varhaiskasvatuksen puolella on tehty ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö (Järvenpää & Sui, 2017), jonka tavoitteena oli kohdeorganisaation strategiaan perustuva esimiesten johtamistaitojen kehittäminen. Tutkimuksessa dialogisuutta tarkasteltiin kuunteluun perustuvan näkökulman pohjalta. Tutkimustulosten mukaan kuuntelemisen opettelemiseen toivottiin lisää koulutusta ja merkittävä vaikuttaja työhyvinvointiin koettiin olevan kuulluksi tuleminen. Tutkimuksen mukaan dialoginen johtaminen ja kuuntelemaan oppiminen edellyttävät harjaantumista.

Kotihoidon toimintaympäristössä dialogista johtamista ei ole Suomessa aiemmin tutkittu opinnäytetyön muodossa. Opinnäytetyön kohdeorganisaationa toimii Tampereen kaupungin kotihoito. Tampereen kaupungin sosiaali- ja terveystieteiden palvelualueen toimintasäännössä todetaan, että ”palvelualueen johtaminen perustuu kaupunkistrategiaan, hyvään johtamis- ja hallintotapaan, johtoryhmätyöskentelyyn ja henkilöstön kanssa käytäviin tavoite- ja kehityskeskusteluihin.” (Tampereen kaupunki, 2020). Tämä opinnäytetyö tukee tuon toimintasäännön toteutumista ja mahdollistaa osaltaan hyvän johtamistavan toteutumista Tampereella.

## **1.2 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset**

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten dialogisen johtamisen osaamista voidaan kehittää kotihoidon toimintaympäristössä, sekä tuottaa opinnäytetyöprosessin aikana hankitun tiedon

perusteella käsikirja dialogisesta johtamisesta kotihoidon esimiesten johtamistyön tueksi. Opinnäytetyön tavoitteena on lisätä tietoisuutta dialogisesta johtamisesta ja edistää sen omaksumista esimiestyön välineeksi opinnäytetyön kohdeorganisaatiossa. Opinnäytetyön tavoitteena on myös, että kotihoidon esimiehet kehittyvät dialogisessa johtamistavassa ja saavat siitä työkaluja arjen johtamistilanteisiin.

Opinnäytetyö on toteutettu toimintatutkimuksena. Toimintatutkimus on syklinen prosessi, jonka avulla pyritään aina saamaan aikaan jokin muutos. Muutos edellyttää tutkittavan ilmiön tuntemista ja siihen vaikuttavien tekijöiden selvittämistä. Toimintatutkimus sisältää erilaisia vaiheita, joihin kuuluu tutkimuksen ja kehittämisen osa-alueet. (Kananen, 2014, s. 12.)

Toimintatutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa selvitettiin teemahaastatteluiden avulla, millaista osaamista kotihoidon esimiehillä on jo valmiiksi dialogisesta johtamisesta sekä minkälaista tietoa, ohjausta tai perehdytystä he tarvitsevat kehittyäkseen siinä. Haastatteluaineiston analyysin perusteella toimintatutkimuksen aikana työstettiin dialogisen johtamisen käsikirja kotihoidon esimiesten työn tueksi. Toimintatutkimuksen viimeisessä vaiheessa, arviointivaiheessa, selvitettiin kotihoidon esimiehille suunnatun sähköisen kyselyn avulla, onko käsikirja auttanut heitä dialogisen johtamistavan omaksumisessa ja onko siitä ollut heille hyötyä johtamistyössä, sekä millä tavoin käsikirjasta saatu mahdollinen hyöty on havaittavissa.

Opinnäytetyön tutkimuksellisen osuuden tehtävänä on vastata kahteen tutkimuskysymykseen. Tutkimuskysymyksiksi muotoutui

1. Miten dialogisen johtamisen osaamista voidaan kehittää kotihoidossa?
2. Minkälainen on hyvä dialogisen johtamisen käsikirja?

### **1.3 Opinnäytetyön eteneminen**

Tämä opinnäytetyö on toiminnan kehittämiseen tähtäävä toimintatutkimus, joka toteutettiin Tampereen kaupungin kotihoidossa ja sen kohteena olivat kotihoidossa esimiestyötä tekevät

henkilöt. Opinnäytetyö eteni vaiheittain. Ensimmäisessä vaiheessa selvitettiin, millaista osaamista kotihoidon esimiehillä on dialogisesta johtamisesta sekä minkälaista tietoa, ohjausta tai perehdytystä he tarvitsevat kehittyäkseen siinä. Toimintatutkimuksen toisessa vaiheessa pyrittiin toiminnan kehittämiseen, ja kehittämisen välineeksi toimintatutkimuksen aikana työstettiin dialogisen johtamisen käsikirja. Toimintatutkimuksen viimeisessä vaiheessa, arviointivaiheessa, selvitettiin kotihoidon esimiehille suunnatun sähköisen kyselyn avulla, onko käsikirja auttanut heitä dialogisen johtamistavan omaksumisessa ja onko siitä ollut heille hyötyä johtamistyössä, sekä millä tavoin käsikirjasta saatu mahdollinen hyöty on havaittavissa. Opinnäytetyöraportin sivulla 31, kuvassa 3, on kuvattuna toimintatutkimuksen muodossa toteutetun opinnäytetyön eri vaiheet.

Opinnäytetyön raportti koostuu kahdeksasta pääluvusta. Opinnäytetyölle merkityksellinen teoreettinen viitekehys on avattu raportin luvuissa 2 - 5. Kuudennessa luvussa kuvataan opinnäytetyöprosessin toteutus, tutkimusmenetelmät sekä opinnäytetyön etenemisen vaiheet. Seitsemännessä luvussa kuvataan opinnäytetyön tulokset ja viimeisessä luvussa pohditaan tulosten merkitystä.

Puusan ja Juutin (2020, s. 82) mukaan tutkimuksen peruskysymykseksi muodostuu sen suhde tutkimukseen liittyvään teoriaan. Aineistolähtöisessä tutkimuksessa aineiston tuottama tieto tulee saattaa vuoropuheluun aiemman teoreettisen tiedon kanssa. (Puusa & Juuti, 2020, s. 82.)

Opinnäytetyön teoreettiseksi viitekehyyksi ja sen keskeisiksi käsitteiksi muotoutuivat siten tutkimuksen toimintaympäristönä toimiva kotihoito, henkilöstöjohtaminen, vuorovaikutus- ja työelämätaidot sekä dialoginen johtaminen. Seuraavissa kappaleissa avataan tarkemmin näiden käsitteiden sisältöjä.

## 2 Kotihoito

Kotihoidolla tarkoitetaan asiakkaan kotona selviytymisen kannalta riittäviä ja oikea-aikaisia kotiin järjestettäviä sosiaali- ja terveyspalveluita. Kotihoidon palvelut voivat olla säännöllisiä tai tilapäisiä ja tarvittaessa ympärivuorokautisia. Säännöllisessä kotihoidossa asiakas saa palveluita vähintään kerran viikossa yli kahden viikon ajan. Tilapäisellä kotihoidolla tarkoitetaan palveluita, joita asiakas saa kotiin harvemmin kuin kerran viikossa tai palveluita, jotka kestävät korkeintaan kahden viikon ajan. (Kotihoidon palvelukuvaus, Tampereen kaupunki, 2020.)

Kotihoidon palveluja ovat sosiaalihuoltolain (1301/2014) tarkoittama kotipalvelu ja terveydenhuoltolain (1326/2010) tarkoittama kotisairaanhoito. Kaikkeen kotihoitoon sisältyy olennaisena osana kuntoutus. Kotihoidossa voidaan toteuttaa myös asiakkaan elämän loppuvaiheen hoito sekä saattohoito. Kotihoidon palvelut sovitetaan asiakkaan elämäntilanteeseen, jolloin palvelut vastaavat sisällöltään ja määrältään asiakkaan kulloistakin palveluntarvetta. Kotihoidon palvelujen lisäksi asiakas voi saada myös kotihoidon tukipalveluita, kuten ateria-, kauppa-, siivous-, turva-, hygieniä- ja kuljetuspalveluita. (Kotihoidon palvelukuvaus, Tampereen kaupunki, 2020.)

Kotiin järjestettävän hoidon lähtökohtana on asiakkaan toimintakyky, omat voimavarat, toimijuus sekä hänen tarpeensa. Myös asiakkaan ja hänen omaistensa toiveet huomioidaan palveluiden suunnittelussa. Kotihoidon tavoitteena on tukea asiakasta elämään turvallisesti oman näköistään elämää omassa kodissaan mahdollisimman pitkään. Kotihoidon palvelut toteutetaan asiakkaan itsemääräämisoikeutta kunnioittaen siten, että hän voi kokea elämänsä turvalliseksi, merkitykselliseksi ja arvokkaaksi. Kotihoito tukee asiakkaan sosiaalista vuorovaikutusta ja mahdollistaa osallistumisen mielekkääseen, hyvinvointia, terveyttä ja toimintakykyä edistävään sekä ylläpitävään toimintaan. (Kotihoidon palvelukuvaus, Tampereen kaupunki, 2020.)

### 2.1 Lainsäädäntö ja laatusuositukset kotihoidon taustalla

Suomessa Sosiaali- ja terveysministeriö vastaa kotihoidon ja kotipalvelujen lainsäädännön valmistelusta, yleisestä suunnittelusta ja ohjauksesta. Kotipalvelun ja kotisairaanhoidon palveluilla tuetaan ihmisten kotona selviytymistä. Kunta voi yhdistää sosiaalihuoltolakiin perustuvan kotipalvelun ja terveydenhuoltolakiin perustuvan kotisairaanhoidon kotihoidoksi. Kotihoitoa voivat

saada ikäihmiset, vammaiset ja sairaat tai henkilöt, joiden toimintakyky on muun syyn vuoksi alentunut. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2020.)

Ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta ja iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista annetun lain (Vanhuspalvelulaki 980/2012) 5 §:n mukaan kunnan on laadittava suunnitelma toimenpiteistään ikääntyneen väestön hyvinvoinnin, terveyden, toimintakyvyn ja itsenäisen suoriutumisen tukemiseksi sekä iäkkäiden henkilöiden tarvitsemien palvelujen ja omaishoidon järjestämiseksi ja kehittämiseksi. Suunnittelussa on painotettava kotona asumista ja kuntouttavia toimenpiteitä. Suunnitelman hyväksyy kunnanvaltuusto ja se on tarkistettava valtuustokausittain. Vuonna 2012 säädetyssä laissa korostetaan ikääntyneen väestön hyvinvoinnin, terveyden ja toimintakyvyn sekä itsenäisen suoriutumisen tukemista sekä osallisuuden lisäämistä. (Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista, 2012.) Lain mukaan ikääntyneellä väestöllä tarkoitetaan vanhuuseläkkeeseen oikeuttavassa iässä olevaa väestöä ja iäkkäällä henkilöllä henkilöä, jonka fyysinen, kognitiivinen, psyykinen tai sosiaalinen toimintakyky on heikentynyt korkean iän myötä alkaneiden, lisääntyneiden tai pahentuneiden sairauksien tai vammojen vuoksi tai korkeaan ikään liittyvän haurastumisen johdosta.

Sosiaali- ja terveysministeriö julkaisi vuonna 2017 laatusuosituksen hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi 2017-2019. Hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja sosiaalisesti sekä taloudellisesti kestävästä iäkkäiden palvelujärjestelmän rakentamiseksi suosituksessa nostetaan viisi teema-alueita: turvataan yhdessä mahdollisimman toimintakykyistä ikääntymistä, asiakas- ja palveluohjaus keskiöön, laadulla on tekijänsä, ikäystävällinen palvelujen rakenne ja teknologiasta kaikki irti. (STM, 2017, s. 14.) Nämä teemat ohjaavat kotihoidon palvelujen suunnittelua ja toteutusta myös Tampereen kaupungissa.

## **2.2 Palveluiden järjestäminen kotihoidossa**

Kotihoidon palveluja voidaan myöntää yli 18 -vuotiaille henkilöille, jotka eivät toimintakyvyn laskun vuoksi voi käyttää kodin ulkopuolisia sosiaali- ja terveydenhuollon palveluja. Kotihoidon avulla voidaan tukea myös sairaalasta kotiutumista ja omaisia erityisesti iäkkäiden henkilöiden kotihoidossa. Säännöllisen kotihoidon palvelut ovat tarkoitettu ensisijaisesti niille asiakkaille, jotka

tarvitsevat hoivaa, huolenpitoa tai sairaanhoidollista apua runsaasti ja säännöllisesti. Asiakkaat ovat pääsääntöisesti iäkkäitä, yli 75 -vuotiaita. (Kotihoidon palvelukuvaus, Tampereen kaupunki, 2020.)

Kotihoito toteutetaan asiakas- ja potilasturvallisuudesta huolehtien. Kotihoidon toimintayksikkö järjestää jatkuvan omavalvonnan palvelujen laadun, turvallisuuden ja asianmukaisuuden takaamiseksi. Omavalvonnasta vastaa yksikön esimies. Asiakkaan palvelu- ja hoitosuunnitelman tekemisestä vastaa kotihoidon asiakasohjaaja ja kotihoidon asiakkuuteen liittyy jatkuva palveluntarpeen arviointi, josta vastaa moniammatillinen tiimi. Tiimiin kuuluu asiakasohjaaja, terveyden- tai sairaanhoitaja, hoitajatiimin lähihoitajat, lääkäri, fysioterapeutti sekä toimintaterapeutti. Kotihoidon asiakkaan palvelukokonaisuus koostetaan palveluntarpeen arvioinnin perusteella vastaamaan asiakkaan kulloistakin hoidon- palvelujen- ja kuntoutuksen tarvetta. Asiakkaan palvelukokonaisuuteen sisältyvät kotihoidon käynnit, niiden ajankohta ja kesto, kirjataan palvelu- ja hoitosuunnitelmaan. (Kotihoidon palvelukuvaus, Tampereen kaupunki, 2020.) Kotihoidon palvelut ovat maksullisia. Kotihoidon palvelut on järjestetty alueellisesti lähipalvelualueiksi ja kunkin lähipalvelualueen toiminnasta vastaa kotihoidon esimies. (Tampereen kaupunki, 2020.)

### **2.3 Kotihoidon palvelut ja palveluiden käyttäjät**

Kotipalvelu on säännöllistä palvelu- ja hoitosuunnitelman mukaista tai tilapäistä kotona toteutettavaa palvelua. Kotipalvelusta säädetään sosiaalihuoltolaissa (1301/2014). Kotipalveluun sisältyy asiakkaiden hyvinvoinnin seuraaminen ja edistäminen sekä epäkohtien poistaminen ja niiden syntymisen ehkäisy mahdollisuuksien mukaan yhteistyössä asiakkaan ja muiden hoitoon osallistuvien kanssa. Kotipalvelua tuottaa pääasiassa sosiaalihuollon nimikesuojatut ammattihenkilöt (lähihoitaja, kodinhoitaja) tai terveydenhuollon laillistetut tai nimikesuojatut ammattihenkilöt (perushoitaja, apuhoitaja, sairaanhoitaja, terveydenhoitaja). Kotipalveluun sisältyy asiakkaan henkilökohtainen hoiva, ravitsemuksesta huolehtiminen, sekä kodinhoidollisissa asioissa avustaminen. Turvallisuuden ja esteettömyyden mahdollistaminen sekä henkisen ja fyysisen vireyden ylläpitäminen kuuluvat kotipalveluun. (Kotihoidon palvelukuvaus, Tampereen kaupunki, 2020.)

Kotisairaanhoidosta säädetään terveydenhuoltolaissa (1326/2010). Kotisairaanhoido on moniammatillisesti toteutettua terveyden- ja sairaanhoidon palvelua. Kotisairaanhoidossa noudatetaan lääkärin antamia hoito-ohjeita ja määräyksiä. Kotisairaanhoidon toteuttamisesta vastaa terveydenhuollon ammattihenkilöstö, kuten jo mainittu edellä kotipalvelun yhteydessä. Kotisairaanhoidoon voi sisältyä asiakkaan lääkehoito, erilaiset hoitotoimenpiteet, terveydentilan seuranta ja kuntoutus. (Kotihoidon palvelukuvaus, Tampereen kaupunki, 2020.) Puhuttaessa kotihoidon palveluista viitataan sekä kotipalveluun että kotisairaanhoidoon, tai näiden yhdistelmään.

Vuonna 2015 Suomessa 65 -vuotta täyttäneitä väestöä oli reilu miljoona henkilöä. Heistä suurin osa oli arkitoiminnoissaan itsenäinen. Palveluja säännöllisesti käyttäviä oli noin 150 000. Säännöllisiä kotiin annettavia palveluita (säännöllistä kotihoitoa tai omaishoidon tukea) sai vuonna 2015 noin 95 000 henkilöä. Suomalaisen yhteiskunnan ikääntymisessä on kyse paitsi iäkkäiden määrän kasvusta, myös koko väestörakenteen muutoksesta. Suurten ikäluokkien siirtyminen eläkkeelle sekä syntyvyyden ja kuolevuuden aleneminen ovat taustatekijöitä, jotka vaikuttavat väestön ikääntymisilmiöön. Erityisesti vanhemmissa ikäluokissa iäkkäiden henkilöiden määrä kasvaa voimakkaimmin. (STM, 2017, ss. 10–11.)

Iäkkäiden hoitoa tarvitsevien määrän kasvu näkyy vuosittain. Kotihoidon asiakkaita oli 200 000 vuonna 2019. Säännöllisen kotihoidon asiakkaista yli puolet (58 %) tarvitsi kotihoidon apua vähintään kerran päivässä. 17 prosenttia kotihoidon asiakkaista tarvitsi kotihoidon käyntejä useita kertoja päivässä. Kaikista kotihoidon asiakkaista 58 prosenttia sai kotihoidon palveluja säännöllisesti. Asiakkaista 44 prosenttia oli henkilöitä, jotka tarvitsivat palveluja runsaasti. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, 2020.)

Turvallisen ja laadukkaan palvelun takaamiseksi iäkkäille henkilöille edellytetään riittävää määrää osaavaa ja motivoitunutta henkilöstöä. Riittävällä ja osaavalla henkilöstöllä on suuri merkitys myös palveluita tarjoavan henkilökunnan työhyvinvoinnin, työturvallisuuden, oikeusturvan ja työhön sitoutumisen kannalta. Tutkimusten mukaan myös henkilöstön osaaminen, osaamisen oikea kohdentaminen ja laadukas lähijohtaminen ovat yhteydessä hyvän hoidon toteutumiseen ja hoitotyön vaikuttavuuteen. (STM, 2017, s. 19.)

### 3 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtamisen tehtävänä on kehittää henkilöstön sitoutumista ja osaamista. Kehittämistä voidaan tehdä kiinnittämällä huomiota organisaatorakenteisiin ja -kulttuuriin sekä henkilöstökäytänteisiin. Onnistuneen henkilöstöjohtamisen tavoitteita ja vaikutuksia organisaatiotasolla ovat sitoutunut ja osaava henkilöstö sekä henkilöstön mahdollisimman alhainen vaihtuvuus ja mahdollisimman vähäiset poissaolot. Myös korkea kustannustehokkuus ja suorituskkyky ovat hyvällä henkilöstöjohtamisella saavutettavissa olevia asioita.

Henkilöstöjohtamisen rajat voidaan määritellä myös suurpiirteisemmin, esimerkiksi ”kaikkina niinä toimenpiteinä, joiden avulla työtä organisoidaan ja ihmisiä johdetaan”. Päätöksentekoprosessit, itsehallinto ja valtion ohjaus määrittelevät toimintaa eri tavalla kunnallisessa toimintaympäristössä verrattuna yrity maailman organisaatioihin. Kunnalliset organisaatiot toimivat hyvin laajalla tehtäväkentällä ja tuottavat valtaosan julkisista palveluista sosiaali- ja terveydenhuollossa. (Vanhala, Tilev & Lindström, 2012, ss. 10–14.)

Henkilöstöjohtamisen näkökulmia on useita. Erään erottelun mukaan henkilöstöjohtamisessa on ajateltu olevan kaksi erilaista lähestymistapaa; koviin ja pehmeisiin arvoihin perustuva henkilöstöjohtaminen. Käytännössä niiden eroavaisuudet on havaittavissa erilaisina käsityksinä ja arvostuksina organisaatioiden päätöksenteossa ja erilaisina tapoina lähestyä henkilöstöjohtamista. Pehmeä henkilöstöjohtaminen korostaa henkilöstön inhimillistä pääomaa ja arvoa organisaation voimavarana sekä henkilöstön jatkuvaa kehittämistä. Pehmeässä näkemyksissä keskitytään henkilöstön motivointiin, osaamisen kehittämiseen ja työntekijöiden sitouttamiseen. Toiminnan lähtökohtana on näkemys, jonka mukaan organisaatio voi menestyä ainoastaan osaavien, motivoituneiden ja sitoutuneiden työntekijöiden avulla. Kova henkilöstöjohtaminen sen sijaan korostaa henkilöstön resurssiluonnetta ja tarkastelussa painottuu tehokkuus- ja kustannusnäkökulma. Kovan henkilöstöjohtamisen näkökulmasta henkilöstö nähdään pääasiassa kulueränä, jonka kustannustehokkuutta maksimoidaan ja kontrolloidaan. Etenkin taloustilanteen huonontuessa organisaatioissa kova linja usein korostuu. Organisaatiot usein antavat ymmärtää henkilöstöpolitiikkansa olevan inhimillisyyttä korostavaa, mutta käytännössä johtamistyössä tehtävät valinnat noudattavatkin kovaa linjaa. (Viitala & Järnlström (toim.), 2014, ss. 3–4.)



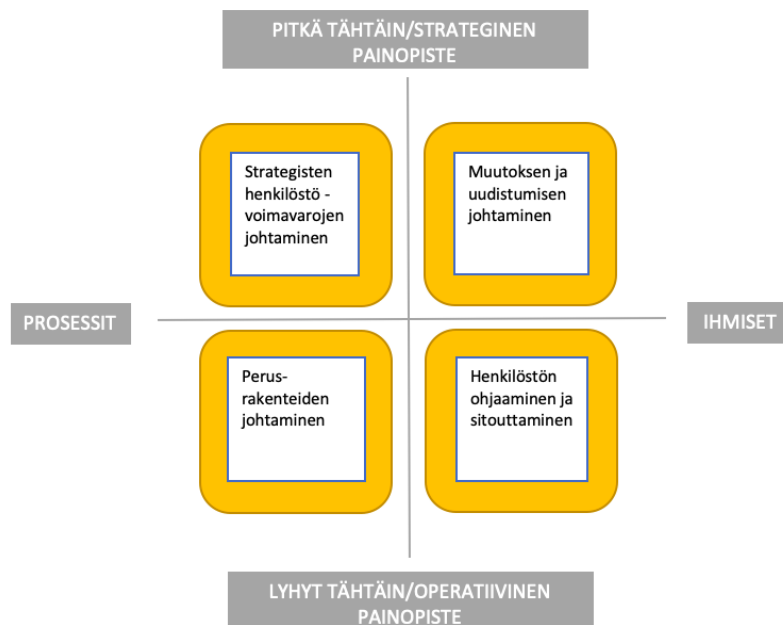
Johtajalla on monta roolia; hänen tulisi olla muun muassa johtoryhmänsä aktiivinen ja tulosvastuullinen jäsen, organisaationsa valmentaja sekä ajan hermolla pysyttelevä verkostoituja. Organisaation tärkeä tehtävä on määrittellä, minkälaista johtamisosaamista johtajilta ja esimiehiltä tarvitaan, jotta organisaation arvot ja strategiset tavoitteet toteutuvat. Samat johtamisosaamisen tarpeet koskevat esimiehiä kautta linjan päälliköistä lähiesimiehiin. (Kaijala & Tolvanen, 2020, s. 60.)

Johtajilla on haastava tehtävä on saada kaikkien organisaation jäsenten voimavarat sekä heidän luovuus- ja oppimispotentialinsa käyttöön, jotta innovointi olisi mahdollista. Vielä haastavampaa on hahmottaa, miten se voidaan käytännössä toteuttaa. Jos siihen kyetään, voidaan turvata organisaation jatkuva uudistuminen. Tärkeitä innovaatioita voi syntyä työpaikkojen arjessa, jos olosuhteet mahdollistavat uusien oivallusten syntymisen. Usein uudistumisen esteeksi muodostuu kuvitelma siitä, että innovaatiot olisivat jotain suurta, ihmeellistä ja mahdottomia saavuttaa. Innovatiivisuus ja innovointi tulisikin nähdä arkisena ja helppona; merkityksellisimmät innovaatiot voivat olla hyvinkin pieniä oivalluksia siitä, että jonkun asian voikin hoitaa eri tavalla kuin aiemmin. Arjen innovointi voi kohdentua rakenteisiin, työtapoihin, viestintään, teknologian käyttöön, palveluihin, sosiaalisiin suhteisiin tai vuorovaikutukseen. (Syvänen ym., 2015, ss. 14–15.)

### **3.1 Henkilöstöjohtamisen näkökulmia**

Dave Ulrich (2007, s. 46–47) määrittelee henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden mallin avulla, jossa esitellään neljä roolia. Hänen mukaansa henkilöstöjohtajien on toimittava strategisesti ja operatiivisesti, sekä pyrittävä keskittymään sekä pitkän että lyhyen aikavälin tavoitteisiin. Malli jakautuu henkilöstöjohtajien painopistealueisiin sekä tehtäviin. Painopistealueet ulottuvat pitkäaikaisista strategisista painopisteistä lyhytaikaisiin operatiivisiin painopistealueisiin. Tehtävät ulottuvat prosessien, eli henkilöstöjohtamisen työkalujen ja järjestelmien johtamisesta ihmisten johtamiseen. (Ulrich, 2007, ss. 46–47.) Ulrichin malli on kuvattuna kuvassa 1.

Kuva 1. Henkilöstöjohtamisen roolit. (Ulrich, 2007, s. 47.)



Inhimillinen pääoma on merkittävä teoreettinen käsite, kun tarkastellaan henkilöstöjohtamista. Yksilön taidot, kyvykyys ja arvot ovat osa sitä inhimillistä pääomaa, joiden varaan organisaatio rakentaa toimintaansa. Inhimillinen pääoma on kuitenkin vaikeasti hallittavissa. On vaarana, että inhimillistä pääomaa alettaisiin pitää organisaation omistamana ja kontrolloimana pääomana. Erityisesti inhimillisen pääoman hallinta on ollut vahvasti mukana strategiakeskustelussa jo pitkään. Sitä korostetaan organisaatioiden kilpailukyvyyn keskeisenä perustana ja siihen liittyvä muun muassa tietämysperusta, strateginen osaaminen, oppiva organisaatio, osaamisen johtaminen ja kyvykyden johtaminen. (Viitala & Järnlström (toim.), 2014, s. 5.)

Lapin yliopistossa on tehty tutkimustyötä työelämän laadun mittaamisessa. Tutkijat ovat kehittäneet mittarin, jolla henkilöstön työhyvinvointikyselyssä esittämät kokemukset työhyvinvoinnista voidaan muuttaa henkilöstön suorituskykyä mittaavaksi QWL-indeksiksi (Quality of Working Life). Mittarin avulla voidaan analysoida ja edistää työelämän hyvinvointia. Tutkijoiden (Kesti & Syväjärvi, 2015, ss. 12–21) mukaan pahoinvointi työssä aiheuttaa suorituskyvyn laskua, mutta sen välttämällä ei suoranaisesti voida aikaansaada tehokkuutta. Sen sijaan työn imun kokemus parantaa organisaation tehokkuutta. Tämä kuitenkin on mahdollista vain, jos henkilöstöä ei kuormiteta liikaa. Kestin ja Syväjärven (2015, ss. 12–21) mukaan johtajien ja esimiesten tulee pyrkiä kitkemään pahoinvointia ja edistämään työn imuun liittyviä kokemuksia. QWL -indeksi

toimii henkilöstön suorituskykyä kuvaavana mittarina ja se kertoo, mikä osa työn ääressä vietetystä ajasta on laadukasta, tehokasta työaika. (Kesti & Syväjärvi, 2015, ss. 12–21.)

Henkilöstöjohtamisessa korostuu tulevaisuudessa esimiestyön ja tiimien suorituskyvyn kehittäminen. Tiimien suorituskykyyn liittyvät ongelmat on tiedostettu jo pitkään, ja suurelta osin niiden juurisyiksi on tunnustettu esimiestoiminnan huono laatu sekä laadun suuri hajonta. Tutkimusten mukaan 20 prosenttia esimiehistä tekee laadukasta työtä, 60 prosentilla on merkittävää kehittämispotentiaalia ja 20 prosenttia kohtaa esimiestyössään vakavanlaatuisia ongelmia. Samansuuruinen hajonta on havaittu tiimien suorituskyvyn suhteen. (Kaijala & Tolvanen, 2020, s. 53.)

Hyvän työntekijän, hyvän esimiehen ja tavoitellun työpaikan välillä on merkittäviä yhtäläisyyksiä. Nämä ovat niin sanottuja pehmeitä tekijöitä; yhteinen arvomaailma, kulttuuri, toiminnan suoraselkäisyys, kompetenssi, avoimuuteen perustuva vuorovaikutus, tunneäly ja halu tukea toisia. (Kaijala & Tolvanen, 2020, s. 25.)

Henkilöstöjohtamisella voidaan luoda ja vahvistaa yrityksen sisäisiä resursseja, joita ovat osaaminen, motivaatio, sitoutuminen ja hyvinvointi. Nämä johtavat parempaan tulokseen, laatuun, tuottavuuteen ja työn vaikuttavuuteen organisaatiotasolla. Resurssilähtöinen ajattelu vahvistaa esimiestyön, henkilöstökäytänteiden ja henkilöstöammattilaisten merkitystä ja asemaa yhtenä organisaation tuloksentehtäjänä. Esimiesten kehittämiseen tulisi jatkossakin panostaa ja heidän rooliaan henkilöstöjohtajina korostaa. (Viitala & Järnlström (toim.), 2014, s. 43.)

Mikään organisaatio ei voi olla välinpitämätön suhteessa ihmisten johtamiseen.

Henkilöstöjohtaminen on saanut merkittävästi lisää painoarvoa organisaatioissa. Työyhteisöissä käydään arvokeskustelua, määritellään ja kehitetään ydinosamista, panostetaan jaksamiseen ja työhyvinvointiin, rakennetaan menetelmiä itseltä ja toisilta oppimiseen, tiedon tuottamiseen ja johtamiseen. Ihmisiin liittyviä asioita koordinoidaan henkilöstöstrategialla, aineettoman pääoman arvoa mitataan ja henkilöstöasioita raportoidaan. Esimiehiksi haetaan erityisesti ihmisten johtamisessa menestyviä henkilöitä. Nämä ovat esimerkkejä ilmiöistä, joita suuressa osassa organisaatioita on tapahtunut viime vuosien aikana. Kyse ei ole yksittäisestä villityksenomaisesta kampanjasta, vaan virtauksesta, joka on syntynyt suurten kehityslinjojen seurauksena.

Organisaatiot jäsentävät itseään entistä enemmän inhimillisten näkökulmien avulla ja organisaatioita johdetaan ihmisten toimintaa johtamalla. (Aaltonen ym., 2004, ss. 84–98.)

### **3.2 Henkilöstöjohtaminen sosiaali- ja terveysalalla**

Suomalaisessa sosiaali- ja terveydenhuollossa julkisella sektorilla on merkittävä rooli. Tästä johtuen myös sosiaali- ja terveysjohtaminen on muodostunut lähinnä julkishallinnon menetelmistä. Johtamisympäristönä julkinen hallinto ja julkiset organisaatiot ovat edustaneet pysyviä, hierarkkisia rakenteita verrattuna yksityisiin yrityksiin, joissa organisaatorakenteet ovat jo aiemmin joutuneet sopeutumaan ympäristön muutoksiin. Julkisen sektorin toiminnan muutos, yksityisen sektorin kasvu sekä julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyö ovat kuitenkin jo muuttaneet sosiaali- ja terveysjohtamistakin monimuotoisempaan suuntaan. (Rissanen & Lammintakanen (toim.), 2017, ss. 85–86.)

Viimeaikaisessa johtamista koskevassa teoreettisessa keskustelussa ja tutkimuksessa on havaittavissa, että johtajaan keskittyvästä yksilölähtoisestä näkökulmasta on siirrytty johtamisen eri toimijat huomioivaan näkökulmaan. Jo aiemmin vuorovaikutusulottuvuus on ollut mukana muun muassa tiimin, oppivan organisaation ja osallistavan johtamisen käsitteissä. Ylhäältä alaspäin suuntautuvan vaikuttamisen rinnalle on nostettu horisontaalinen vaikuttaminen eli yhdessä tekemisen prosessi. Dialoginen johtaminen henkilöstöjohtamisen välineenä edustaa tätä uudehkoa suuntausta, korostaen vuorovaikutuksellisuuden merkitystä ja yhdessä tekemistä. (Rissanen & Lammintakanen (toim.), 2017, ss. 99–100.)

Sosiaali- ja terveyspalveluissa korostuu vaikuttavan toiminnan vaatimus. Sosiaali- ja terveyspalveluiden odotetaan olevan vaikuttavia asiakkaiden näkökulmasta, mutta samanaikaisesti niillä on vaikutuksia esimerkiksi henkilöstön työhyvinvointiin. Laadukas johtaminen mahdollistaa laadukkaiden, turvallisten ja vaikuttavien palveluiden tuottamisen. Sosiaali- ja terveydenhuollossa käydään paljon keskustelua työntekijöiden osaamiseen liittyen. Johtajatkin kuuluvat henkilöstöön, ja heidänkin osaamistaan tulisi tarkastella organisaatioissa aktiivisesti. Toimintamallit, joista on sovittu yhteisesti ja jotka liittyvät esimerkiksi rekrytointiin, osaamisen kehittämiseen ja osaamisen johtamiseen, eivät ole välttämättä systemaattisesti käytössä sosiaali- ja terveydenhuollon työpaikoilla. (Lammintakanen & Laulainen, 2019.)

Johtamiskulttuuri muuttuu myös sosiaali- ja terveysalalla. Tulevaisuudessa sosiaali- ja terveydenhuollon lähi- ja keskijohdon rooli vahvistuu entisestään myös strategisessa päätöksenteossa. Johtajien on tiedettävä toimintaympäristönsä tarpeista nykyistä enemmän, jotta niukat resurssit osataan kohdistaa tehokkaasti. Tämä edellyttää, että johtajat kykenevät asettamaan hedelmällisesti vastakkain erilaisia näkemyksiä, joita edustavat myös eri työntekijäsukupolvet erilaisine odotuksineen. (Rissanen & Lammintakanen (toim.), 2017, s. 197.)

Uusien johtamistyylien omaksumisen avuksi Työterveyslaitoksen KetteräHR -hanke on tehnyt oppaan nimeltä Johtotähti. Opas on tarkoitettu työntekijälähtöisen työpaikan luotsaamiseen. Opas on suunnattu niille, jotka tavoittelevat onnistumisia ja ketterää toimintaa ihmisten johtamisessa. Hyvän työpaikan ominaisuuksina ja periaatteina pidetään avoimuutta, luottamusta, kuulemista ja ketteryyttä. Nämä periaatteet toteutuvat ainoastaan, jos ne sisällytetään arjen toimintatapoihin. Oppaassa painotetaan ihmisten kohtaamista ja luottamusta työpaikkojen arjessa. Tämä johtaa menestyksekkääseen työntekijälähtöiseen organisaatiokulttuuriin sekä lisää työhyvinvointia ja työhön sitoutumista. (Taipale & Janhonen 2020, s. 3.)

#### **4 Vuorovaikutus- ja työelämätaidot**

Vuorovaikutus on laeva käsite, johon kuuluu yksilöiden, yhteisöjen, organisaatioiden ja kulttuurien välinen kommunikaatio ja suhteet. Ensimmäinen assosiaatio käsitteestä vuorovaikutus on usein myönteinen, mutta vuorovaikutus voi saada myös negatiivisia merkityksiä. Vuorovaikutus voi olla vallankäyttöä, yhteistyötä tai sosiaalisesti jaettuina sopimuksia ja sääntöjä. Vuorovaikutukseen liittyviä käsitteitä on runsaasti ja niitä käytetään hyvin eri tavoin eri yhteyksissä. Jokainen vuorovaikutustilanne on erilainen ja vahvasti riippuvainen sen osapuolista. (Mönkkönen, 2018.) Tässä opinnäytetyössä vuorovaikutuksella viitataan niihin kohtaamisen tapoihin ja elementteihin, jotka ammatillisessa vuorovaikutuksessa ovat oleellisia.

Työelämätaidoilla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä kaikkea sitä osaamista, jonka avulla ”kunkin työntekijän hallitsema tietoisuus ja asiantuntijuus muuntuu koko työyhteisön käytettävissä olevaksi pääomaksi viestinnän, vuorovaikutuksen, tiedon jakamisen ja ammattimaisen käytöksen

kautta.” (Lappalainen, 2016.) Työelämätaidoissa on kyse paitsi yksilön taidoista, myös persoonallisuudesta ja kyvyistä (Lappalainen, 2016).

#### **4.1 Vuorovaikutus ja ammatillisuus**

Ihmissuhdetaidot eli sosiaaliset taidot mahdollistavat tehokkaan vuorovaikutuksen muiden ihmisten kanssa. Vuorovaikutustaitojen puute tai niiden heikkous aiheuttaa ympäristössä hämmennystä ja johtaa toistuviin konfliktitilanteisiin. Älykkyys yksinään ei riitä ylläpitämään toimivia ihmissuhteita, tämä pätee myös ihmissuhteisiin työpaikalla. Sosiaalisten kykyjen ja vuorovaikutuksen avulla voidaan innostaa ja rohkaista muita, tehdä näkyväksi omaa osaamista, vaikuttaa ja saada muut tuntemaan olonsa mukavaksi ja turvalliseksi. (Kivinen, 2018, s. 21.)

Heikot tunnetaidot ovat syynä moniin työelämän ongelmiin. Tunnetaidoilla tarkoitetaan kykyä havaita ja tiedostaa omia tunteita, ja niitä tarvitaan myös toisten ihmisten tunteiden tunnistamiseen ja ymmärtämiseen. Tunnetaidoissa on vahvasti kyse empatiakyvystä, joka on tärkeää toimivassa vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä muiden kanssa. Kyky säädellä tunteita auttaa omien tavoitteiden saavuttamisessa ja vahvistaa yksilön itseluottamusta. Tunneosaajat selviävät yleensä paremmin työpaikan arjessa ja toipuvat nopeammin myös pettymyksistä, koska he osaavat suhtautua realistisemmin omiin voimavaroihinsa ja ympäristön tapahtumiin. (Salminen, 2015, ss. 95–97.)

Kivisen (2018, s. 23) mukaan ammattitaitoiseen vuorovaikutukseen kuuluu, että ihminen osaa löytää keskustelun ydinsanoman ja osaa tehdä yhteenvetoja ja tiivistyksiä kuulemastaan. Silloin kun vuorovaikutus on hyvää, keskustelijat arvioivat kuulemaansa, havaitsevat keskustelukumppaninsa näkökulman ja sanoman tarkoituksen, vaikka olisivatkin varsinaisesta asiasta eri mieltä. Onnistuneen vuorovaikutuksen piirteisiin kuuluu myös se, että keskustelijat erottavat aiheeseen liittyvät tosiasiat sekä yksilön arvoihin perustuvat mielipiteet ja näkemykset toisistaan. Vuorovaikutustaitoinen ihminen havaitsee muiden pyrkimykset vaikuttaa keskustelun suuntaan ja tekee kuulemastaan itsenäisiä johtopäätöksiä. Hän havainnoi samanaikaisesti puhujan verbaalista ja nonverbaalista viestintää sekä tulkitsee niitä oikein. Onnistuneeseen vuorovaikutukseen kuuluu myös, että keskustelija antaa kanssaviestijälleen tarkoituksenmukaista

palautetta. Hyvä keskustelija osoittaa omalla viestinnällään kunnioitusta ja arvostusta keskustelukumppaniaan kohtaan ja toisaalta myös tunnistaa omat kehitystarpeensa vuorovaikutuksen osalta. (Kivinen, 2018, ss. 22–23.)

Salmisen (2015, s. 71) mukaan työssä menestyminen edellyttää, että suhtautuminen omaan työhön, työnantajaan ja työtovereihin on ammattimaista. Tämä tarkoittaa, että työhön ja siihen liittyviin tilanteisiin osataan suhtautua harkitsevasti omaa käyttäytymistä halliten.

Ammattimaiseen käyttäytymiseen kuuluu, että kykenee hillitsemään kielteisiä tunnereaktioita työ- ja asiakastilanteissa. Ammatilainen tuntee tervettä ylpeyttä omasta ammattitaidostaan ja toiminnan taustalla on pyrkimys kehittyä jatkuvasti taitavammaksi. Työhönsä ammatillisesti suhtautuva ymmärtää oman työnsä merkityksen osana laajempaa kokonaisuutta ja on toiminnassaan joustava sekä yhteistyöhaluinen. (Salminen, 2015, s. 71.)

## 4.2 Työelämätaidot

Työelämätaidoissa on kyse työntekijän hallitsemasta tietoaineksesta ja asiantuntijuudesta, sekä sen prosessoimisesta koko työyhteisön käytettävissä olevaksi pääomaksi. Tämä on mahdollista viestinnän, vuorovaikutuksen, tiedon jakamisen ja ammattimaisen käytöksen avulla. (Lappalainen, 2016.) Kun määritellään mistä työelämätaidoissa on kyse, on vaikea eritellä puhutaanko silloin taidoista, persoonallisuudesta vai kyvyistä. Toimintaan työyhteisön jäsenenä, alaisena tai esimiehenä, yksilönä tai osana tiimiä, vaikuttavat niin synnynnäiset piirteet, eettiset näkemykset, taidot, asenteet, elämänhistoria, tapakulttuuri, elämänfilosofia ja koulutustausta.

Työelämätaitojen hyvästä hallinnasta on kiistattomasti merkitystä organisaation toiminnalle. (Lappalainen, 2016.)

Työelämätaitoja, toiselta nimeltään niin sanottua prosessiosaamista, tarvitaan teknisen työtaidon lisäksi. Teknisestä työtaidosta, eli työtehtävien suorittamiseen tarvittavasta taidosta, käytetään termiä substanssiosaaminen. Prosessi- eli työelämäosaamisen avulla oma substanssiosaaminen saadaan hyödynnettyä tehokkaasti ja liitettyä yhteen muiden työyhteisön jäsenten osaamisen kanssa. Työelämätaitoja voi opetella ja ne kehittyvät koulutuksen, tiedostamisen ja harjaantumisen kautta. (Salminen, 2015, ss. 68–70.)

Eräs keskeinen työelämätaito on arvostamisen taito. Tällä tarkoitetaan tervettä itsetuntoa, ammattimaista suhtautumista omaan työhön ja työn ehtoihin. Arvostamisen taito on oman työn merkityksellisyyden kokemuksen ja motivaation vaalimista sekä vahvistamista. Arvostuksen taidossa on kyse kyvystä positiiviseen ajatteluun, myönteisten tunteiden vahvistamiseen ja samalla kielteisten tunteiden hallintaan. Työn arvostamiseen kuuluu, että tunnistaa voimavaransa ja toimii niiden puitteissa parhaansa tehden, ja osaa myös arvostaa omaa ja työtovereidensa suoriutumista. Oman työn arvostuksen heikkous saattaa aiheuttaa työhön tylsistymistä, jolloin työn tekemistä tulee väkinäistä ja ilotonta. Tätä burnout -ilmiötä selittää työn vähäinen haastavuus, jolloin omia kykyjään ja vahvuuksiaan ei pääse toteuttamaan mielekkäällä tavalla. (Salminen, 2015, ss. 71–73.)

Kyky ja halu oppia uutta ovat tärkeimpiä aineettoman pääoman elementtejä työelämätaidoista puhuttaessa. Oppiminen on perinteisesti kuulunut kouluun ja opiskeluun, mutta nykyisin myös työelämässä on jatkuvasti pyrittävä kehittämään omaa osaamistaan. Toimintaympäristön muutokset edellyttävät uudenlaisia työ- ja ajattelutapoja, joissa edistetään yhteistyötä eri toimijoiden kanssa. Siten vuorovaikutus on hyvin olennainen osa ammatillista osaamista. (Mönkkönen, 2018.)

Ammattimainen toiminta edellyttää itsensä johtamisen taitoja. Näitä ovat esimerkiksi taito määritellä omat päämäärät ja tavoitteet, kyky tunnistaa ja muokata omia asenteita ja tunteita, sekä antaa ja vastaanottaa palautetta rakentavalla tavalla. Itsensä johtamiseen kuuluu myös kyky ajatella itsenäisesti silti toiset huomioiden, sekä rohkeus, sinnikkyys ja kärsivällisyys. Itsensä johtamisen ongelmat nousevat esiin usein silloin, kun rutiininomaisia ajattelu- ja toimintatapoja pitäisi muuttaa. Itsensä johtamisen taitojen kehittämisessä tulisi kiinnittää huomiota niin sanottuun sisäiseen puheeseen eli siihen, millaisia ajatuskulkuja mielessä rutiininomaisesti tapahtuu. Sisäinen puhe ohjaa tapaa ymmärtää asioita ja kohdata niitä ja sisäistä puhetta voi tietoisesti pyrkiä muokkaamaan. (Salminen, 2015, ss. 76–77.)

Ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaidot kuuluvat oleellisena osana työelämätaitoihin. Ongelmanratkaisuun tarvitaan sosiaalisia taitoja, koska monet työpaikalla tehtävät päätökset koskevat useita ihmisiä, joiden intressit ja tavoitteet saattavat olla ristiriidassa keskenään.



Päätöksenteko on neuvottelua ja erilaisten näkemysten yhteensovittamista, jolloin omien mielipiteiden esiin tuominen ja perusteleminen rakentavalla tavalla on oleellista.

Ongelmanratkaisu ja päätöksenteko ovat taitoja, joita voi kehittää. Päätöksenteossa tarvitaan kykyä hahmottaa kokonaisuuksia päätösten taustalla, analyyttistä ajattelua sekä epävarmuuden sietokykyä. Tietylainen riskinotto kuuluu päätöksentekoon ja vahva itsetunto mahdollistaa potentiaalisten epäonnistumisten kestämisen. (Salminen, 2015, ss. 82–83.)

Vaatimukset toiminnan jatkuvasta tehostamisesta kuuluvat työelämään. Tämä voi aiheuttaa kasvavaa kiirettä ja stressiä, joka pitkään jatkuessaan voi vaarantaa työhyvinvointia ja heikentää työssä suoriutumista. Kiireen hallinnassa on pohjimmiltaan kyse ajankäytön suunnittelusta ja strategisen ajattelun taidosta; kyvystä priorisoida työtehtäviä ja suunnitella niiden toteutusaikataulua etukäteen. Salmisen (2015, s. 91) mukaan kiirettä synnyttävät juurisyyt voidaan jakaa kolmeen luokkaan:

1. Toimintaympäristön aiheuttama kiire; työtä on enemmän kuin resursseja sen suorittamiseen, yleensä ohimenevä tilanne
2. Itsestä johtuva kiire; heikko itsensä johtamisen taito, puutteellinen osaaminen
3. Sisäsyntyinen kiireen tunne; voi ilmetä sekä yksilö- että ryhmätasolla, tunteella ei välttämättä ole todellisuus pohjaa, johtuu työtehtävien aikataulutuksen ja jäsentelyn puutteesta (Salminen, 2015, ss. 92–93.)

Työelämätaitoihin kuuluva vuorovaikutuksen osa-alue, jonka avulla voidaan saada aikaan arvostetuksi tulemisen ja luottamuksen tunne syvemmällä tasolla, on oman vajavaisuuden osoittaminen esimiehenä. Tämä taito rakentaa pohjan, joka tarvitaan kahden ihmisen välillä olevan luottamuksen syvenemiseen sille tasolle, millä alkaa tapahtua merkittäviä tunnetason sidoksia. Parhaan lähestyttävyyden ja työyhteisön hyväksynnän voi saavuttaa olemalla avoimesti oma vajavainen itsensä, ja samalla osoittaa pyrkimystä kehittymiseen. (Roth & Saarenpää, 2020, s. 67.)

## 5 Dialoginen johtaminen

Yhteistoiminnallinen kehittäminen työpaikalla voidaan nähdä yhdessä oppimisena ja oivaltamisena. Organisaation kehittyminen ja uudistuminen jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä edellyttää kaikkien toimijoiden osaamiskapasiteetin ja innovatiivisuuden hyödyntämistä. Työntekijöiden ammattiosaaminen ja perustyön syvällinen tuntemus antaa valtavasti potentiaalia kehittämistyöhön. (Kivinen, 2018, s. 17.) Organisaatiot tarvitsevat uusia innovaatioita vastatessaan julkisen talouden kestävyysvajeen ja väestön ikääntymisen tuomiin haasteisiin. Kaikenlaiset innovatiivisuuden ja luovuuden potentiaalit tulisi saada käyttöön. Työyhteisöjen johdon ja työntekijöiden tulisi kiinnittää huomiota omaan työhönsä ja käyttäytymiseensä ja pohtia, onko omassa työssä, työtavoissa, työyhteisön toimintakäytännöissä, johtamisessa ja palveluiden tuotannossa tarvetta muutokselle ja uudistumiselle. Uudistuminen edellyttää myös tietoista luovuuden johtamista, jossa luotetaan ja uskotaan aidosti työntekijöiden osaamiseen ja osallistamisen voimaan. (Syvänen ym., 2015.)

Mönkkösen (2018) mukaan ”dialogisuudella tarkoitetaan pyrkimystä yhteisen ymmärryksen rakentamiseen ja taitoa edesauttaa vuorovaikutuksen kulkua siihen suuntaan” (Mönkkönen, 2018). Syväsen ym. (2012) mukaan dialogisen johtamisen teoreettisen määrittelyn oppi-isä Isaacs määrittelee vuonna 1999 julkaisemassaan tutkimusraportissa Dialogic Leadership dialogisen johtamisen olevan innostavaa ja motivoivaa johtamista, joka vaikuttaa toiminnan laatuun, henkilöstön hyvinvointiin ja työn tuottavuuteen. (Syvänen, Kasvio, Loppela, Lundell, Tappura & Tikkamäki, 2012.)

Dialogisen johtamisen teoria perustuu oletukseen, että työelämän laadun ja innovatiivisuuden kannalta organisaatioissa tapahtuva yhteistoiminta ja erityisesti johtamisen laatu ovat menestyksen keskeisiä tekijöitä. Dialogisen johtamisen periaatteet korostavat yhdessä toimimista, työntekijöiden laajoja osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia, dialogisuutta, vuorovaikutuksellisuutta sekä uudistumista. Tutkimusten mukaan johtaminen on tärkeä luovuuteen ja innovatiivisuuteen vaikuttava tekijä. Johdon tulisi edistää työyhteisöjen ja niiden jäsenten kykyä omaksua uusia ideoita ympäristöstä ja toteuttaa uudistumiseen kannustavaa esimiestyötä. Johtajien tärkeä tehtävä on tukea luovuudelle otollista työympäristöä, avointa ja

luottamuksellista ilmapiiriä sekä soveltaa henkilöstöjohtamisessa ihmisten luovuuteen vaikuttavia käytänteitä ja toimintamalleja. (Syvänen ym., 2015.)

Johtajuus voidaan mieltää janaksi, jossa sen toisena ääripäänä on yhteistoiminnallinen, dialoginen ja arvostukseen perustuva johtaminen. Janan toista ääripäätä edustaa kontrolloiva johtaminen. Hyvässä johtamisessa korostuvat oppiminen ja kehittyminen, tuki, luottamus, motivaation tukeminen sekä yksilöllinen kohtaaminen. Johtamissuhde on luonteeltaan psykologinen vuorovaikutussuhde. Työntekijä odottaa, toivoo ja tarvitsee toisaalta esimiehensä hyväksyntää, mutta toisaalta kokee tarvetta olla myös itsenäinen. Esimieheltä odotetaan monitahoisuutta; että esimies olisi läsnä, lähellä ja tavoitettavissa, mutta toisaalta myös kauempana, jolloin esimies tukee työntekijän itsenäisyyttä ja vapautta, eikä kontrolloi liikaa. Työntekijät odottavat esimiestensä ymmärtävän heidän yksilöllisyyttään, sekä vastaavan heidän arvostuksen, turvallisuuden ja organisaatioon kuulumisen tarpeisiinsa. (Syvänen ym., 2015.)

Esimies voi osoittaa hyväksyntänsä arvostamalla, olemalla oikeudenmukainen ja tasapuolinen, osoittamalla tasa-arvoa, sekä antamalla palautetta, tukea ja apua. Työntekijät haluavat olla myös itsenäisiä, itseohjautuvia ja vapaita suunnittelemaan omaa työtänsä itse. Itsenäisyyden kokemuksiin voidaan vaikuttaa luomalla selkeät ja osaamista vastaavat vastuusuhteet sekä tehtäväkuvat. Mikäli esimies onnistuu luomaan tasapainon hyväksynnän ja itsenäisyyden kokemusten välillä, työntekijät ovat kuin huomaamattaan valmiita ja halukkaita ponnistelemaan ja nostamaan työsuoritustensa tason mahdollisimman korkealle. Tämä perustuu lähtöoletukseen, että jokaisella ihmisellä on halu olla hyvä työntekijä ja tehdä työnsä mahdollisimman hyvin, jotta esimies voisi olla tyytyväinen työntekijän työpanokseen. Tällä tavoin esimiesten taholta koettu hyväksyntä ja työskentelyn vapaus motivoivat työskentelemään tehokkaammin. Kun työskennellään mahdollisimman hyvin, työhyvinvointi ja työn tuottavuus ovat korkealla. (Syvänen ym., 2015.)

## **5.1 Dialogin käsite**

Dialogi käsitteenä tarkoittaa enemmän kuin vain arkista keskustelua kahden tai useamman henkilön välillä. Se kyseenalaistaa ihmisten ajattelumalleja ja toimintaa, sekä luo siten jotain uutta. Dialogi on taito, jota jokaisen tulisi tietoisesti harjoitella myös työpaikalla osana ammatillista

vuorovaikutusta. Toisten ihmisten aito ja rehellinen kuunteleminen, muiden näkökulmien huomioiminen sekä samalla omien näkökulmien kriittinen tarkastelu ovat asioita, joihin dialogi perustuu. Dialogin tarkoituksena on luoda muutoksia toiminnassa, mahdollistaa oppimista ja lisätä luovuutta. (Kivinen, 2018, ss. 21–22.) Vartiainen ja Raisio (2020) mukaan dialogi tarkoittaa keskustelua, jossa tavoitteena on erilaisten mielipiteiden esiin tuominen, niihin tutustuminen ja niiden ymmärtäminen. Dialogin tavoitteena on ennakkokäsitysten kyseenalaistaminen, ymmärrys ja uusien ideoiden etsiminen. (Vartiainen & Raisio, 2020.)

Dialogin suosiota selittävät sen pitkät perinteet. Sokrates käytti antiikin Kreikassa ihmisten välistä vuoropuhelua keskeisenä totuuden etsimisen välineenä. Siinä korostuivat avoimuus, kuunteleminen ja kysyminen. Kreikankielen sanat dia (läpi, kautta) ja logos (sana, merkitys) ovat muodostaneet käsitteen dialogi. Suomennettuna se voidaan ymmärtää ”merkityksen virtaukseksi”. Dialogissa on kyse vuorovaikutuksellisesta ymmärryksen rakentamisesta. Työyhteisöissä tämä voi tarkoittaa yhteisen ymmärryksen rakentamista organisaation tavoista, perustehtävästä, tavoitteista ja toimintatavoista. (Syvänen ym., 2015, ss. 15–16.)

Dialogi on ollut viime vuosina vahvasti esillä julkisessa keskustelussa. Se on noussut esiin kehittämistoiminnassa, tutkimuksissa ja johtamisessa. Dialogin peruseriaatteita ovat suora puhe, kuunteleminen, arvostus keskustelukumppania kohtaan ja omien ennakkokäsitysten hillitseminen. Dialogilla ei siis tarkoiteta pelkästään keskustelua, vaan dialogissa keskustelun taso on viety syvemmälle, jolloin se on yhdessä ajattelemista ja oppimista, sekä ongelmanratkaisua. Organisaatioiden kehittämistyössä dialogi on tehokas keino, kun etsitään uudenlaisia toimintatapoja jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Henkilöstön osaaminen, motivaatio ja luovuus saadaan dialogin avulla tehokkaasti käyttöön. (Syvänen ym., 2015, s. 9.)

## 5.2 Dialogisen johtamisen tavoitteet

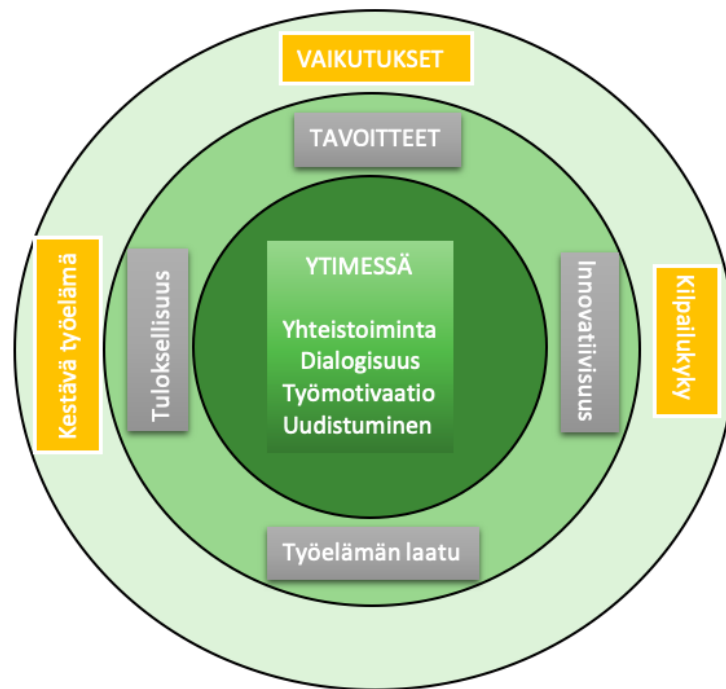
Työpaikkojen arjessa ja yleisessä keskustelussa tuloksellisuuden ymmärretään usein tarkoittavan samaa kuin tuottavuus, taloudellisuus, tehokkuus, kannattavuus tai kilpailukyky. Dialogisen johtajuuden viitekehyksessä tuloksellisuus on näiden kaikkien yläkäsite, joka käsitteellistää organisaatioiden toiminnan tehokkuus- ja tehottomuusalueet sekä palveluiden tuottamisen

optimaalisen tilan. Jos organisaation toiminta on tehotonta tai ylitehokasta, tuloksellisuus, työelämän laatu ja innovatiivisuus heikentyvät. Tehottomuutta aiheuttavat kaikenlaiset organisatoriset ongelmat, ristiriidat, sekavuus ja paineet. Tuottavuus yhdistyneenä dialogiseen johtamiseen ja yhteistoiminta- ja vuorovaikutussuhteeseen työntekijöiden kanssa muodostaa työn tuottavuuden. Työn tuottavuuteen ja työponnistusten tasoon sekä yksilölliseen työkäyttäytymiseen vaikuttavat esimies-alaissuhteessa, työyhteisön vuorovaikutussuhteissa ja työntekijöiden omassa työssään kokema työtyytyväisyys ja työhyvinvointi. Merkittävä työtyytyväisyyteen ja tuottavuuteen vaikuttava tekijä on johtaminen. (Syvänen ym., 2015, ss. 21–22.)

Dialogisen johtamisen tavoitteena on myös vaikuttaminen työelämän laatuun. Työelämän laadun osailmiöitä ovat työhyvinvointi, työtyytyväisyys, työkyky, työterveys ja -turvallisuus. Dialogisen johtamisen keinoilla pyritään kehittämään näitä osailmiöitä ja sitä kautta vaikuttamaan kokonaisvaltaisesti työelämän laatuun. Innovatiivisuus on kolmas dialogisen johtamisen tavoite. Käsitteenä sillä tarkoitetaan oppimista, luovuutta, kehittämistä ja uudistumista. (Syvänen ym., 2015, s. 22.)

Dialogisen johtamisen ytimessä on yhteistoiminta, dialogisuus, työmotivaatio ja uudistuminen. Näillä keinoilla tavoitellaan dialogisen johtamisen kolmea keskeistä tavoitetta. Tavoitteiden toteutuminen edistää dialogisen johtamisen laajempia vaikutuksia, joita ovat kilpailukyky ja kestävä työelämä. (Syvänen ym., 2015, s. 22.) Dialogisen johtamisen viitekehys on kuvattuna kuvassa 2.

Kuva 2. Dialogisen johtamisen viitekehys. (Soveltaen Syvänen ym., 2015.)



### 5.3 Dialogisen johtamisen periaatteet

Hyvässä johtamisessa korostuvia piirteitä ovat oppiminen ja kehittyminen, tuki, luottamus, motivaation tukeminen sekä yksilöllinen kohtaaminen. Johtamissuhde on aina psykologinen vuorovaikutussuhde, joka tekee edellä mainituista asioista merkityksellisiä. (Syvänen ym., 2015, s. 55.)

Dialogisesti taitavan esimiehen tärkeä ominaisuus on kyky ja halu aitoon läsnäoloon. Esimiehen läsnäolo ymmärretään usein monimuotoisena ilmiönä: läsnäoloa fyysisesti, sosiaalisesti, tietoisesti ja vastuullisesti. Tällä tarkoitetaan myös esimiehen halua ja tapaa olla läsnä: vuorovaikutustilanteessa esimiehen tulisi olla aito, kiinnostunut, keskittynyt, huumorintajuinen, luotettava ja turvallinen. Dialoginen esimies on helposti lähestyttävä, hän on tavoitettavissa ja saavutettavissa. Dialoginen esimies mahdollistaa henkilöstölle tilaisuuksia keskustella vaivattomasti työn arjen keskellä. Työntekijälle syntyvä kokemus siitä, että esimies on aidosti kiinnostunut, liittyy vahvasti aitoon läsnäoloon ja syvälliseen kuunteluun, joka on myös merkittävä dialogisen johtamistavan periaate. (Syvänen ym., 2015, ss. 59–60.)

Läsnäoloa vaarantaa monella työpaikalla esimiesten liiallinen kuormitus ja työmäärä sekä kiire. Läsnäolon puutteeseen liitetään helposti myös valta- ja vastuusuhteiden hämärtyminen, joka voi aiheutua esimerkiksi dialogin mahdollistavien tilanteiden (työpaikkakokoukset, yhteiset palaverit, kehityskeskustelut, kehittämistilaisuudet) vähentymisestä. Työntekijöille syntyvään kokemukseen esimiehen huonosta tavoitettavuudesta liittyy usein epätietoisuutta siitä, missä ja millä asialla esimies kulloinkin on, mikäli hän ei ole tavoitettavissa. Tiedonkulun tehostaminen ja esimiehen työnkuvan avaaminen alaisille toimii yhtenä ratkaisumallina. Tämä lisää ymmärrystä myös siihen, miksi esimiehenkin on välillä rajattava tavoitettavuuttaan suoriutuakseen omista tehtävistään määrärajoissa. Läsnäoloon liittyy myös kokemus keskinäisestä luottamuksesta. Jos esimiesten ja työntekijöiden kohtaamisissa ei ole luottamuksen ja turvallisuuden ilmapiiriä, voi esimiehen läsnäolo saada aikaan myös turvattomuuden kokemuksia ja jopa ahdistavaa tunnelmaa työyhteisössä. (Syvänen ym., 2015, ss. 60–64.)

Dialogiseen johtamiseen liittyy vahvasti kuuntelemisen taito. Kuuntelemisella on monia erilaisia merkityksiä, joita ovat muun muassa kuuleminen, vaikuttaminen ja samaa mieltä oleminen. Organisaatiotasolla kuuntelemiseen liittyy ristiriitaisia käsityksiä sekä monenlaisia toiveita ja odotuksia. Kuuntelemisen esteet ja haasteet liittyvät kuuntelemisen prosessiin, vuorovaikutussuhteisiin, kuuntelemisen olosuhteisiin ja kuuntelemattomuuteen. Lähtökohtaisesti aidosti läsnäolevaa ja kuuntelevaa esimiestä arvostetaan. Kuuntelemaan esimieheen liitetään erilaisia ominaisuuksia, kuten lämpimyys, empaattisuus ja arvostavuus. Erityisesti sosiaalisille, impulsiivisille ja voimakkailla esimiehille voi olla vaikeaa pysähtyä kuuntelemaan toista. Syvälinen kuuntelu ja sen harjoittelu auttaa löytämään henkilöstön voimavarat ja potentiaalin. Läsnäoloon ja kuuntelemiseen liittyy paljon myönteisiä, työhyvinvointia ja asiakastyytyväisyyttä edistäviä vaikutuksia. Läsnäolo ja kuunteleminen vaikuttavat muun muassa työtappoihin, vuorovaikutukseen ja työorientaatioon. (Syvänen ym., 2015, ss. 65–68.)

Työmotivaatio on merkittävä työn tuottavuuteen, työhyvinvointiin ja uudistumiseen vaikuttava tekijä ja sen edistäminen on yksi tärkeimmistä dialogisen johtamisen periaatteista. Joskus työmotivaatiota pidetään itsestänselvyytenä, eikä sen merkitystä ymmärretä johtamisessa. Työmotivaatio vaikuttaa ihmisen suhtautumiseen työhön, työympäristöön, työyhteisön jäseniin, esimiehiin ja työolosuhteisiin. (Syvänen ym., 2015, s. 117.) Syväsen ym. (2015) mukaan hyvä työmotivaatio edellyttää, että työntekijän tarpeet tyydyttyvät

1. fysiologisella tasolla (työympäristössä, työnantajapolitiikassa, työsuhteen ehdoissa ja eduissa)
2. turvallisuuden osalta (luottamus, työsuhteen turvallisuus, työturvallisuus, työhyvinvointi, ristiriitojen hallinta)
3. sosiaalisella tasolla (joukkoon kuulumisen ja välittämisen tarpeet, vuorovaikutus, sosiaaliset suhteet, hyväksyntä)
4. älyllisyydessä ja arvostuksessa (arvostus, tasapuolisuus, tasapaino työn vaativuuden ja osaamisen suhteen, älyllisyyden sopiva haastaminen)
5. itsensä kehittämisessä (oppiminen, kasvu, kehittyminen, suhde muutokseen)

Lisäksi työmotivaatioon vaikuttaa työntekijän kokemus työn sopivuudesta itselle, työn suunnittelu, vaihtelevuus, autonomia ja palautteen saaminen. Tärkeässä roolissa on myös työyhteisön rakenteet, johtaminen sekä mielekkäät, työntekijän arvomaailmaan sopivat organisaation ja työn tavoitteet. Kontrollia ja valvontaa vähentämällä ja työntekijöitä vastuuttamalla voidaan mahdollistaa oppimisen ja kasvun edellytyksiä. Dialogisen johtamisen ja kehittämisen kautta voidaan saada aikaan myönteisiä emotionaalisia kokemuksia ja silloin myös tyytyväisyys työhön lisääntyy. Työn ilo lisää työtyytyväisyyttä ja -hyvinvointia ja samaan aikaan lisää sitoutumista työhön, työyhteisöön ja siten myös työnantajaan ja organisaation tavoitteisiin. (Syvänen ym., 2015, ss. 117–122.)

Amabilen ja Kramerin (2012) mukaan dialogisella johtamisella voidaan vaikuttaa ilmiöön, jota kutsutaan ihmisen sisäiseksi työelämäksi. Sisäisellä työelämällä tarkoitetaan kolmen keskeisen näkökannan vaikutusta yksilön henkilökohtaiseen suoriutumiseen työssä. Nämä ovat näkemykset, tunteet ja motivaatio. Sisäisen työelämän kokemus vaikuttaa ihmisiin itseensä ja siihen, kuinka he suoriutuvat työtehtävistään. Sisäinen työelämä on merkittävä osa ihmisen elämää ja se vaikuttaa jokapäiväiseen elämänlaatuun merkittävästi. Johtajat voivat omalla toiminnallaan tukea sisäistä työelämää ja saavuttaa samalla organisaatiolle hyötyä ja menestystä, saada arvostusta työntekijöiltään sekä tukea samalla omaa henkilökohtaista myönteistä kokemustaan sisäisestä työelämästä. (Amabile & Kramer, 2012.)



Johdon ja esimiesten taholta koettu tuki on merkittävä työn tuottavuutta parantava tekijä ja dialogisen johtamisen periaate. Mikäli esimies kykenee tukemaan ja edistämään työyhteisön myönteistä ilmapiiriä ja toimivia vuorovaikutussuhteita, se vaikuttaa organisaation suorituskykyyn ja mahdollistaa organisaation uudistumisen. Esimiehen tukea edellytetään työhyvinvointiin ja jaksamiseen, ilmapiiriin ja vuorovaikutukseen, sosiaalisiin suhteisiin ja muutostilanteisiin. Konkreettisesti tämä tarkoittaa, että esimies luo edellytyksiä ja mahdollistaa toimintaa, kysyy kuulumisia, tarjoaa apuaan ja kannustaa henkilöstöä miettimään ratkaisuja yhdessä. Esimiehen tulee vastata työntekijöiden hyväksynnän tarpeeseen. Onnistuminen tässä edellyttää monen dialogisen johtamisen piirteen ja periaatteen toteutumista. Esimieheltä saatavaan tukeen ja apuun liittyy odotus, että esimies on välittävä, huolehtiva, ystävällinen ja empaattinen. Jos jokainen työntekijä kohdataan yksilöllisesti, erilaisena ja ainutkertaisena yksilönä, voi työntekijä kokea hyväksyntää esimiehensä taholta. (Syvänen ym., 2015, ss. 73–74.)

Tuen puute aiheuttaa tyytymättömyyttä, joka puolestaan alentaa työtyytyväisyyttä ja työn tuottavuutta. Kokemukseen tuen ja avun vähäisyydestä vaikuttaa esimiesten ja johtajien sosiaalisten, vuorovaikutus- ja dialogisuustaitojen vajeet. Esimies voi osoittaa tukensa, välittämisenä ja hyväksyntänsä palautteen, kannustuksen, palkkioiden ja auttamisen avulla. (Syvänen ym., 2015, ss. 74–77.)

Dialoginen johtamistapa tarjoaa esimiehille välineitä ristiriitatilanteiden hallintaan ja konfliktien ehkäisyyn. Ristiriitatilanteissa dialogisuustaitoja koetellaan ja erityisesti työnantajan edustajien tulisi hallita dialogisuuden edellytykset ja periaatteet. Ristiriitojen hallinta koetaan usein esimiesten keskuudessa yhtenä vaikeimmista ja kuormittavammista vastuista. Esimiehillä on tarve jakaa, puhua, keskustella, reflektoida ja saada työnohjausta vaikeisiin ja kuormittaviin hetkiin työssään. Esimiehillä tulisi olla osaamista, tahtoa ja ratkaisukeskeistä asennetta kohdata ja ratkoa ongelmia ja ristiriitatilanteita. Jos ristiriitoihin ei puututa nopeasti, koetaan se henkilöstön keskuudessa vastuuttomuutena, vastuiden pakoiluna ja johtamiskyvyn puutteena. (Syvänen ym., 2015, ss. 96–98.)

Dialogisen johtamisen keskiössä oppimisen näkökulmasta ovat muutoksessa organisoituminen, oppimisprosessien koordinointi sekä tasavertaisuuden turvaaminen osallistumismahdollisuuksien suhteen. Esimiesten tärkeä tehtävä on mahdollistaa työntekijöiden ja organisaatioiden uudistuminen. Käytännössä tämä tarkoittaa tilan antamista työntekijöiden itsenäiselle toiminnalle,

työntekijöiden aitoa kuuntelemista ja osallistamista, rakentavan palautteen antamista ja vastaanottamista sekä ratkaisukeskeistä otetta. Edellytyksenä on, että esimies luottaa työntekijöidensä osaamiseen ja ammatillisuuteen. Dialogiset johtajat tunnistavat ja tunnustavat työntekijöiden kehittymispotentiaalin sekä tukevat heidän kehittämisehdotusten, ideoiden ja aloitteiden kokeilemistä myös käytännössä. (Syvänen ym., 2015, ss. 171–173.)

## **6 Opinnäytetyön toteutus**

Tässä kappaleessa kuvataan opinnäytetyön toteuttamisen menetelmä, aineistonhankintatapa sekä kuvataan aineiston analyysin ja opinnäytetyön arviointivaiheen toteutus. Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena, johon kuului useampia erilaisia vaiheita alkutilanteen selvityksestä ja analysoinnista parannusehdotukseen ja sen arviointiin.

### **6.1 Tutkimusmenetelmät**

Opinnäytetyö on toteutettu toimintatutkimuksena, joka yhdistetään lähinnä laadulliseen tutkimusperinteeseen. Toimintatutkimukselle on tyypillistä tutkimuksen ja käytännön samanaikaisuus, eli toimintatutkimus yhdistää käytäntöä ja teoriaa. Toimintatutkimus on käytännönläheistä, mutta siltä vaaditaan myös tieteen menetelmien systemaattista käyttöä. Käytännön näkökulmasta toimintatutkimukseen liittyy aina uuden oppimista sekä siihen johtavan prosessin tarkkailua, jonka seurauksena pitäisi käytännön elämässä tapahtua muutoksia. Toimintatutkimuksen kohteena olevaan ongelmaan kytkeytyvän teoreettisen ymmärryksen tulisi lisääntyä. (Juuti & Puusa, 2020, s. 267.)

Toimintatutkimukseen kuuluu olennaisena osana tiedon kerääminen ja analysointi tieteellisesti vakiintuneita menettelytapoja hyödyntäen. (Juuti & Puusa, 2020, s. 268.) Opinnäytetyön ensimmäisen vaiheen tiedonkeruun ja analyysin osuus toteutettiin laadullisen tutkimusmenetelmän avulla. Laadullinen lähestymistapa korostaa todellisuuden ja siitä saatavan tiedon subjektiivista luonnetta. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä lähestyä tutkimuskohdettaan sen luonnollisissa olosuhteissa. Laadullinen tutkimus keskittyy tarkastelemaan yksittäisiä tapauksia, ja oleellista tutkimuksessa on tutkimukseen osallistuvien

ihmisten näkökulma ja tutkijan vuorovaikutus yksittäisen havainnon kanssa. Tutkimuksen ytimen muodostaa tutkittavien kokemusmaailma ja tutkimuksen tarkoituksena on antaa teoreettisesti mielekäs tulkinta kohteena olevasta ilmiöstä. (Juuti & Puusa, 2020, s. 76.)

Laadullisen tutkimuksen aineisto on tutkittavien omakohtainen kuvaus tutkimuskohteena olevasta ilmiöstä. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että aineistoa kerätään useassa vaiheessa ja monesti rinnakkain erilaisin menetelmin, jolloin myös analyysia tehdään koko tutkimusprosessin ajan. Analyysin yhteydessä tutkijan tehtävänä on eritellä ja yhdistää, jolloin analyysiin liittyy myös synteesi. Toisin sanoen kerätty aineisto pilkotaan osiin, minkä jälkeen tutkija tekee aineiston pohjalta synteesejä ja kokoaa sen uudelleen. Tämän jälkeen tutkija tekee uudelleen kootusta aineistostaan johtopäätöksiä, jotka esitetään tutkimuksen lopputulemina. (Juuti & Puusa, 2020, ss. 145–146.)

Toimintatutkimuksen luonteeseen kuuluu tutkimusprosessin aikana tehtyjen muutosten ja niiden vaikutusten arviointi. Toimintatutkimuksessa voidaan käyttää tähän tarkoitukseen tiedonkeruun välineenä kyselyä, joka on kvantitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruun väline. (Kananen, 2014, ss. 102–103.) Tämän opinnäytetyön arviointivaihe toteutettiin internet-kyselynä, jonka vastaajina toimivat tutkimuksen kohderyhmään kuuluvat esimiestyötä tekevät henkilöt.

Toimintatutkimuksen historia juontaa juurensa 1940 -luvulle, jolloin Kurt Lewin otti käyttöön käsitteen toimintatutkimus. Hänen menetelmänsä pitivät sisällään toimintaa ja sen reflektointia keskusteluiden ja palautteen avulla. Palautteen käyttö organisaatioiden kehittämistoiminnan välineenä sai alkunsa Lewinin käytännöistä 1950 -luvulla. Tuolloin alkoi myös käydä ilmi voimakas yhteys organisaation onnistuneen kehittämistoiminnan ja nykyään jo hyvin tunnettujen aineettoman pääoman teemojen, kuten hyvän ilmapiirin, luottamuksen, organisaation paremman itsetuntemuksen ja sisäisen muutoksen, välillä. Toimintatutkimus sopii luontevasti menetelmäksi organisaatioiden kehittämiseen. (Juuti & Puusa, 2020, s. 268.)

Toimintatutkimus yhdistyy tieteenfilosofiselta taustaltaan pragmatismiin, jossa korostuu paikallinen tietokäsitys ja tiedon rakentuminen inhimillisen toiminnan ja toimijoiden keskinäisen sosiaalisen vuorovaikutuksen avulla. Toimintatutkimus ei siten ole pelkästään tutkijoiden työtä, vaan siinä on aina mukana myös ihmisiä käytännön työelämästä. Toimintatutkimus on ammatillisen oppimisen ja kehittymisen prosessi, joka liittyy oleellisesti käytännön työelämään ja

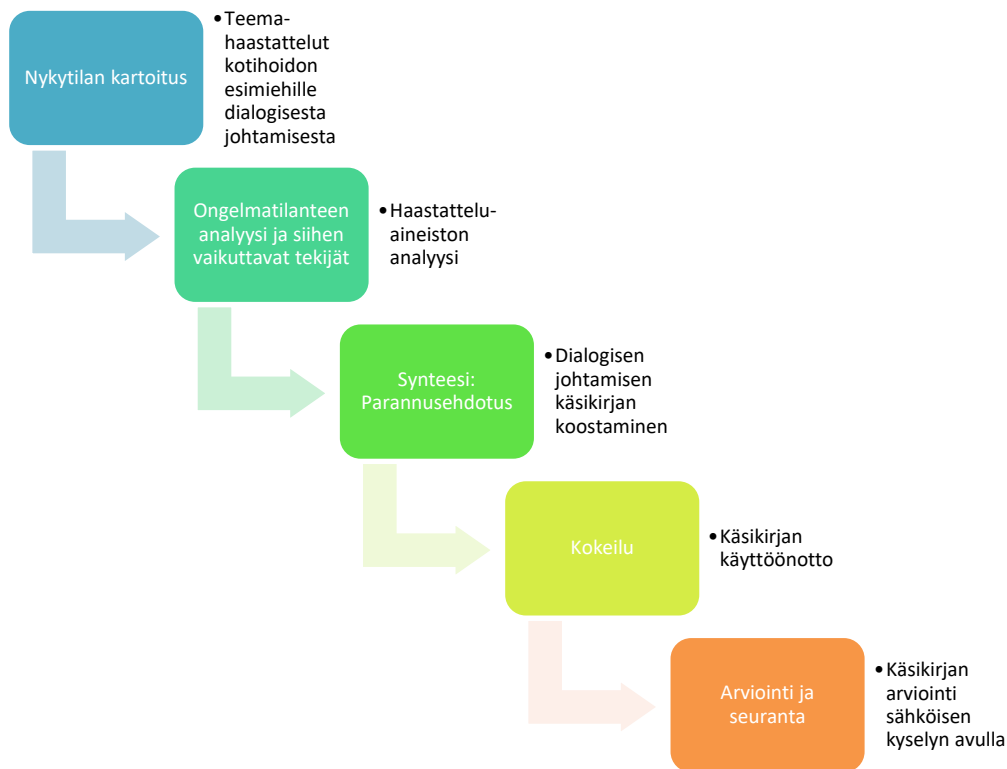
siellä oleviin käytännön ongelmiin, niiden tiedostamiseen ja ratkaisemiseen. Toimintatutkimus nähdään toimijoista kumpuavana voimana, ei ulkoapäin annettuina ohjeina, käskyinä tai kehittämistoimintana. Toimintatutkimuksen etuna on, että henkilöt, joita ongelma koskee, löytävät siihen ratkaisun yhdessä ja samalla sitoutuvat muutokseen. Toimintatutkimuksen kautta tapahtuva oppiminen tai muutos voi kohdistua muun muassa organisaation toimintatapoihin, vallitseviin asenteisiin tai johtamisen tapaan. (Kananen, 2014, s. 11, Juuti & Puusa, 2020, s. 268.) Tässä opinnäytetyössä oppimista ja muutosta tavoiteltiin kohdeorganisaation johtamisen tavan suhteen.

Toimintatutkimuksessa pyritään aina saamaan aikaan jokin muutos. Muutos edellyttää tutkittavan ilmiön tuntemista ja siihen vaikuttavien tekijöiden selvittämistä. Toimintatutkimus on syklinen prosessi, johon kuuluu erilaisia vaiheita. Se sisältää suunnittelun, toimeenpanon, havainnoinnin ja reflektoinnin. Sykliin liittyy aina myös tutkimus. Muutoksen aikaansaaminen voi olla käytännön työelämässä vaikeampi tehtävä kuin muutokseen vaikuttavien tekijöiden selvittäminen. (Kananen, 2014, s. 12.) Toimintatutkimus perustuu näkemykseen, jossa todellisuus on sosiaalinen rakennelma, joka on muotoutunut vuorovaikutusprosessien myötä. Toimintatutkimusprosessi alkaa pyrkimyksellä ymmärtää tutkimuskontekstin muodostavan yhteisön lähtökohtatilannetta ja siellä vallitsevia käytänteitä. Seuraavaksi pyritään kytkemään käytäntöjä, tilanteita ja ymmärrystä toisiinsa ja prosessissa kiinnitetään huomiota näiden kolmen osan yhteensopivuuteen ja epäsopivuuteen. Tutkimuksen tekijä altistaa myös itsensä itsereflektiolle ja joutuu kehittämistyön kuluessa tarkastelemaan omia ajattelu- ja toimintatapojaan. (Juuti & Puusa, 2020, s. 272.)

Itse asiassa toimintatutkimuksessa on kyse joukosta erilaisia tutkimusmenetelmiä.

Toimintatutkimuksen yhteydessä pitäisikin puhua tutkimusstrategiasta, jolla lähestytään ja saadaan tietoa ilmiöstä, jotta muutos voitaisiin toteuttaa. Toimintatutkimus on sekoitus kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusmenetelmää, eivätkä ne sulje toisiaan pois. Oleellisia elementtejä toimintatutkimuksessa ovat toiminnan kehittäminen (muutos), yhteistoiminta, tutkimus ja tutkijan mukanaolo. (Kananen, 2014, ss. 13–14.) Tässä opinnäytetyössä toimintatutkimuksen alkuvaiheen tilannekartoitus toteutettiin laadullisin tutkimusmenetelmin haastattelemalla henkilöitä, joilla on paras tieto kehitettävän toiminnan aiheesta ja muutoksen tarpeesta. Toimintatutkimuksen viimeiseen vaiheeseen liittyvän arvioinnin välineenä toimi sähköinen kysely. Opinnäytetyönä toteutetun toimintatutkimuksen vaiheet on kuvattu kuvassa 3.

Kuva 3. Toimintatutkimuksellisen opinnäytetyön vaiheet. (Soveltaen Kananen, 2014.)



## 6.2 Aineiston keruu

Laadullinen tutkimus keskittyy yleensä tarkastelemaan yksittäisiä tapauksia, niin tässäkin opinnäytetyössä. Siksi aineiston keruussa suositettiin ihmistä tiedon keruun instrumenttina ja aineisto koottiin luonnollisissa tilanteissa. Jotta osallistuvien henkilöiden näkökulma pääsisi esille aineistossa, oli tarkoituksenmukaista käyttää menetelmää, joka tavoittaa osallistujien subjektiivisia kokemuksia. Juutin ja Puusan (2020, s. 85) mukaan tyyppillisiä aineistonkeruumenetelmiä laadullisessa tutkimuksessa ovat erilaiset haastattelu- ja havainnointimenetelmät. (Juuti & Puusa, 2020, s. 85.)

Opinnäytetyön ensimmäiseen vaiheeseen, nykytilanteen kartoitukseen, osallistui viisi kotihoidon esimiehenä toimivaa henkilöä. Tutkimuksen osallistujat tulee valita Kylmän ja Juvakan (2012, s. 58) mukaan sen perusteella, kuka parhaiten kokemuksellisesti tietää tutkimuksen mielenkiinnon kohteena olevasta ilmiöstä. Laadullisessa tutkimuksessa tarkoituksenmukaisuus siis määrittää tutkimukseen osallistujia, eikä tutkimuksessa tarvita määrällistä edustavuutta eikä satunnaistamista. (Kylmä & Juvakka, 2012, ss. 58–59.) Toimintatutkimuksen ensimmäisen vaiheen

tarkoitus oli selvittää kotihoidon esimiesten dialogisen johtamistaidon nykytilaa. Koska opinnäytetyön tekijä työskentelee samassa organisaatiossa tutkimukseen osallistujien kanssa ja osallistajat ovat opinnäytetyön tekijän kollegoita, haastateltavat valikoitiin tutkimukseen kuitenkin osittain satunnaisesti objektiivisuuden saavuttamiseksi. Opinnäytetyön tekijä arpoi esimiesten joukosta kolme osallistujaa, ja kaksi muuta osallistujaa valittiin tietoisesti mukaan tutkimukseen, jotta aineistoon saataisiin monipuolisia näkemyksiä erilaisilla taustoilla olevilta esimiehiltä. Tällä tavalla aineistosta pyrittiin saamaan mahdollisimman monipuolinen ja osaamisen tilasta saatiin mahdollisimman kattava kuva. Aikataulujen yhteensopimattomuuden vuoksi yksi arvotuista osallistujista korvattiin toisella osallistujalla.

Haastattelu tutkimusaineiston keruun menetelmänä voidaan mieltää keskusteluksi, jolle on etukäteen asetettu jokin tavoite. Se on keskustelua, joka tapahtuu tutkijan aloitteesta ja on siksi tutkijan johdattamaa. Haastattelu on aina vuorovaikutustilanne, jossa osapuolet vaikuttavat toisiinsa. Parhaimmillaan haastattelun avulla tutkija pääsee kiinni tutkittavien ajatuksiin, odotuksiin ja kokemuksiin. Haastattelutilanteen tulee olla luonteva ja ilmapiirin tulee olla luottamuksellinen, jotta haastateltava motivoituu osallistumaan haastatteluun täysipainoisesti. (Juuti & Puusa, 2020, ss. 103–108.)

Teemahaastattelun metodisiin ominaisuuksiin kuuluu, että osa haastattelun lähtökohdista on ennalta päätetty. Teemahaastattelu etenee etukäteen valittujen teemojen ja niitä koskevien tarkentavien kysymysten varassa. (Juuti & Puusa, 2020, s. 112.) Opinnäytetyön teemahaastattelun runko apukysymyksineen esitetään liitteessä 3. Haastatteluiden teemoiksi valittiin opinnäytetyön teoriapohjaan nojaten **dialogisuus, henkilöstöjohtaminen kotihoidossa ja johtamisen kehittäminen**.

Tässä toimintatutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa selvitettiin, kuinka paljon kotihoidon esimiehillä on jo valmiiksi tietoa ja osaamista dialogiseen johtamiseen liittyen, sekä minkälaista ohjausta tai koulutusta he toivovat saavansa dialogisesta johtamisesta. Teemahaastattelu pidettiin viidelle kotihoidon esimiehenä työskentelevälle henkilölle. Teemahaastattelu on strukturoitua haastattelua väljempi haastattelumuoto, jossa tutkimuksen tekijä valitsee joitakin aihepiirejä ja apukysymyksiä, joiden ympärille haastattelu rakentuu. (Kylmä & Juvakka, 2007, s. 78.) Ennen haastatteluja esimiehille lähetettiin sähköpostitse saatekirje (liite 1), jossa kerrottiin toimintatutkimuksen tarkoituksesta, tavoitteesta ja pyydettiin osallistumista tutkimukseen.

Haastateltavilta pyydettiin haastattelutilanteessa taustatietoja (ikä, sukupuoli, koulutustausta ja kokemus esimiestyöstä) analyysin tueksi.

Haastatteluihin pyydettiin lähiesimiehiltä kirjallinen suostumus (liite 2). Aineiston säilyttämisestä, hävittämisestä ja vastaajien anonymiteetin säilyttämisestä informoitiin asianmukaisesti ja hyvän tutkimusetiikan mukaan. Haastattelurunko testattiin ennen varsinaisten haastattelujen alkamista tutkimuksen kohderyhmään kuulumattomalla henkilöllä, jolla oli kokemusta henkilöstöjohtamisesta. Esitestauksen jälkeen haastattelurunkoon ei kuitenkaan tehty muutoksia.

Taulukossa 1 on kuvattu haastateltavat ja haastatteluihin käytetty aika. Jokaista haastattelua varten varattiin aikaa noin tunti, mutta lopulta aikaa haastatteluihin kului 32 minuutista noin 50 minuuttiin. Haastattelut toteutettiin tammi- kesäkuun aikana 2020 haastateltavien työpaikoilla. Haastattelut äänitettiin haastateltujen luvalla haastattelijan mobiililaitteella ja tallennettiin haastattelijan henkilökohtaiseen kaksiosaisella tunnistautumisella suojattuun pilvipalveluun äänitiedostoina myöhempää analyysia varten. Haastattelut etenivät pääsääntöisesti haastattelurungon mukaan, tosin tutkija esitti tarkentavia lisäkysymyksiä ja teki muistiinpanoja, ja välillä haastateltavat tekivät lisäyksiä aiempiin vastauksiinsa palaamalla aiheissa taaksepäin.

Taulukko 1. Haastateltavat ja haastatteluiden kestot.

Haastateltavat	Haastattelun kesto (min)
<b>Haastateltava 1 (H1)</b>	32:07
<b>Haastateltava 2 (H2)</b>	38:44
<b>Haastateltava 3 (H3)</b>	49:23
<b>Haastateltava 4 (H4)</b>	40:09

<b>Haastateltava 5 (H5)</b>	36:10
-----------------------------	-------

Kaikki opinnäytetyön ensimmäiseen vaiheeseen, nykytilanteen kartoitukseen, osallistuneet kotihoidon esimiehet olivat naisia, iältään 37-62 vuotiaita. Koulutustaustaltaan kaikki osallistujat olivat hoitajia ja kaikilla oli sosiaali- ja terveysalalta useampia tutkintoja; kolmella oli ensimmäisenä tutkintonaan lähi- tai apuhoitajan tutkinto, neljä osallistujaa oli valmistunut myös terveyden- tai sairaanhoitajiksi. Yhdellä osallistujalla oli geronomin tutkinto ja kaksi osallistujaa oli suorittanut myös ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon sosiaali- ja terveysalalla. Kolmella osallistujalla oli suoritettuna lähiesimiestyön ammattitutkinto. Esimiestyön kokemusta osallistujilla oli kahdesta kuuteentoista vuotta. Kaikki osallistujat yhtä lukuun ottamatta olivat toimineet esimiestehtävissä muuallakin kuin kotihoidossa. Esimieskokemusta oli laitoshoidosta ja tehostetusta asumispalvelusta sekä yksityiseltä että kunnalliselta puolelta.

### 6.3 Aineiston analyysi

Kanasen (2014, ss. 104–105) mukaan analyysin määrittely voi olla vaikeaa, koska käsite ”analyysi” voidaan ymmärtää monella tavalla. Erään tulkinnan mukaan analyysiin kuuluvat kaikki tutkimuksen vaiheet tiedonkeruusta tulkintaan. Tekstimuotoista aineistoa käsitellään menetelmällisesti, mikä mahdollistaa aineiston ymmärtämisen ja sen sisälle näkemisen. Käsitely voi tarkoittaa esimerkiksi aineiston koodaamista. Kun aineisto on käsitelty ymmärrettävämpään muotoon, aineistosta pyritään löytämään selitys tutkittavalle ilmiölle. Tällöin puhutaan aineiston tulkinnasta. (Kananen, 2014, ss. 104–105.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa analyysi sen sijaan perustuu mittaamiseen ja mittauksista saatujen tulosten luotettavuuden arviointiin, sekä niistä syntyvään tulkintaan. Monet asennetta tai mielipidettä mittaavat tutkimukset tapahtuvat järjestysasteikon tasolla; esimerkiksi vastaaja ilmoittaa asteikolla 1-5, kuinka paljon samaa tai eri mieltä hän on asenneväittämän kanssa. On todettu, että tällaista aineistoa voidaan käsitellä luotettavasti välimatka-asteikollisesti keskiarvoja tarkastelemalla. (Heikkilä, 2014, ss. 174–176.)

Aineiston muokkaus tapahtuu menetelmillä, joita voi olla esimerkiksi litterointi, koodaus, luokittelu tai teemoittelu (Kananen, 2014, s. 105). Opinnäytetyötä varten kerätyn haastatteluaineiston käsittely alkoi kuuntelemalla haastattelut läpi ja tämän jälkeen ne kirjoitettiin



sanasta sanaan auki tekstiksi eli litteroitiin. Litterointi tehtiin sanatarkasti, mutta joitakin äänteitä ja puheen taukoja jätettiin kirjoittamatta luettavuuden helpottamiseksi. Murre- ja puhekielen ilmaisut kuitenkin säilytettiin autenttisuuden saavuttamiseksi. Haastateltavat numeroitiin, kuten edellä esitettiin taulukossa 1. Myöhemmin opinnäytetyön tulosten yhteydessä olevien sitaattien kohdalla on mainittu, kenen haastateltavan puheesta on kyse. Auki kirjoitettua haastattelumateriaalia kertyi 52 sivua.

Aineistopohjaisen sisällönanalyysin tavoitteena on tuottaa tietoa tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä kerätyn aineiston avulla. Sisällönanalyysi on systemaattinen aineiston analyysimenetelmä, jonka avulla voidaan kuvata analyysin kohteena olevaa tekstiä ja järjestellä sitä analyttisesti. Induktiivisessa eli aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä luokitellaan tekstin sanoja ja niistä koostuvia ilmaisuja niiden teoreettisen merkityksen perusteella. Sisällönanalyysia ohjaa tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset. Analyysissa aineisto puretaan osiin ja sisällöllisesti samankaltaiset osat yhdistetään. Sitten aineisto tiivistetään kokonaisuudeksi, joka vastaa tutkimuksen tarkoitukseen ja tutkimuskysymyksiin. (Kylmä & Juvakka, 2012, ss. 112–113.)

Aineistolähtöisen sisällönanalyysin avainajatus on siinä, että analyysiyksiköitä ei ole päätetty ennalta, vaan tutkija alkaa muodostaa ja ryhmitellä analyysiyksiköitä aineistosta nousevien, toistuvien huomioiden perusteella. Aineistolähtöistä sisällönanalyysia on kritisoitu siitä, että mikään havainto ei ole täysin aineistolähtöinen, vaan tutkija tekee havainnot oman, subjektiivisen ymmärryksensä avulla. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, ss. 80–81.)

Auki kirjoitetut haastattelut analysoitiin aineistopohjaisen sisällönanalyysin keinoin ja aineistosta etsittiin vastauksia tutkimuskysymyksiin. Aineistoa lukiessa havaittiin, että haastatteluissa esiin tulleissa asioissa oli paljon samankaltaisuuksia, joten näihin samankaltaisuuksiin päätettiin keskittyä tarkemmin. Tämän jälkeen opinnäytetyön tekijä pohti, mitkä ovat ne ala- ja yläkäsitteet, jotka yhdistävät näitä samankaltaisuuksia. Alkuperäisilmauksista muodostui näin ala- ja yläkäsitteitä ja yläkäsitteet muodostivat lopulta laajempia pääluokkia.

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen ”Miten dialogisen johtamisen osaamista voidaan kehittää kotihoidossa” etsittiin aineistosta vastauksia. Tutkimuksen lähtöasetelma oli, että ennen osaamisen kehittämistä tulee selvittää osaamisen vallitseva tilanne ja osallistujien kokemat kehittämistarpeet dialogisen johtamisen osalta. Tämän jälkeen aineistolta kysyttiin, millä tavoin

kehittäminen on mahdollista. Alkuperäisilmauksista muotoiltiin pelkistettyjä ilmauksia. Pelkistetyistä ilmauksista johdettiin ensin alaluokkia, kuten esimiesten dialogiset taidot, ymmärrys dialogisuudesta työyhteisössä ja esimiesten käsitykset dialogisesta johtamisesta. Näistä johdettiin yläluokat **dialogisen johtamisosaamisen tila kotihoidossa, konkreettisia neuvoja dialogisuuden tukemiseen ja kollegiaalisuuden vahvistaminen esimiesten kesken**. Nämä kolme yläluokkaa yhdistyivät pääluokaksi, joka kiteyttää keinot dialogisen johtamisen osaamisen kehittämiseen. Taulukossa 2 on esitetty analyysin eteneminen alkuperäisilmauksista poimituin esimerkein, mutta analyysin tulokset on tarkemmin kuvattu kappaleessa 7, jossa kerrotaan opinnäytetyön tuloksista.

Taulukko 2. Dialogisen johtamisen osaamisen kehittäminen.

ALKUPERÄISILMAUS	PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
<i>"Varmaan sellasta vuorovaikutuksellista johtamista, eli juurikin tätä keskustelua ja yhteisesti mietitään asioita ja niinkun ollaan tasavertasia. Mitäs muuta se vois olla...näkis in et kuitenkin esimies toki tietenk in viime kädessä ne päätökset tekee mut sen yhteisen keskustelun pohjalta. Ehkä mennään se vuorovaikutus edellä asioihin."</i> (H4)	Keskustelevaa, tasavertaista vuorovaikutusta, esimies tekee päätökset yhteisen keskustelun pohjalta	Esimiesten dialogiset taidot	Dialogisen johtamisosaamisen tila kotihoidossa	Dialogisen johtamisen osaamisen kehittäminen
<i>"Se varmaan perustuu niinku keskusteluun ja kuunteluun ja siihen, että ideat on niinkun yhdessä pohdittuja."</i> (H5)	Keskustelu, kuuntelu, yhdessä ideointi	Ymmärrys dialogisuudesta työyhteisössä		
<i>"Esimies tai johtaja kuulee ja kuuntelee mitä sanottavaa henkilöstöllä on, kuulee asiakkaita, sen kautta johtaa sitä toimintaa myös."</i> (H2)	Johtaminen henkilöstöä ja asiakkaita kuulemalla	Käsitykset dialogisesta johtamisesta		
<i>"Kun oiskin joku ohjekirja siihen, et miten kohtaan vaikean tilanteen ja selviän siitä voittajana, tai niinku et se asia järjestyy parhain päin. Mä ainakin tarvisin ihan jotain konkreettista, et hei kato tästä ohjeet tähän tilanteeseen."</i> (H5)	Ohjeita vaikeisiin tilanteisiin, vaikeiden tilanteiden kohtaaminen ja niistä selviytyminen	Ristiriitatilanteiden hallinta	Konkreettisia neuvoja ja ohjeita dialogisuuden tukemiseen	
<i>"Ja sit ehkä juurikin se esimiehen...kun käydään sitä vuoropuhelua, että mut sitten missä kohtaa esimies sitten tekee sen päätöksen, rajauksen, kun kuitenkin esimies on se mikä vastaa niistä asioista. Ettei niinkun ajatella, että työntekijät sitten määrää kuviot, meidän täytyy kuitenkin kokonaisuuksia nähdä ja tietyissä rajoissa pysyä, on tietyt säännöt ja lait."</i> (H4)	Vuorovaikutuksen rajaaminen esimiehen toimesta, tietyissä rajoissa pysyminen	Esimiehen vastuut ja rajanveto		
<i>"Tämmönenkin tilanne on tullu että tuli semmonen olo</i>	Miten saada työntekijä	Vuorovaikutustilanteiden epäonnistumiset		

<i>et mä en enää tiedä miten päin mä tän asian sanoisin, kun se oli jo puhuttu niinku työterveydessä ja kasvatusten ja vaikka millä tavalla käyty, ja sittenkin se vielä kysyy et no mutta miks. Et ne on semmosia et jotenkin tuntuu, etten mä enää tiedä miten voisin enempää, et miten mä voisin sen toisen ihmisen saada ymmärtämään sitä asiaa.” (H4)</i>	ymmärtämään oma näkemys, omien vaikutusmahdollisuuksien rajallisuus, asioita läpikäyty myös työterveydessä		
<i>”Sitä jotenkin tässä välillä niinku sit sokeutuu, kun alkaa jotain asiaa kauheesti yksin pyörittään niin se muuttuu vaan monimutkasemmaks omassa päässä, et siihen vois löytyä joku nopeempi ratkasu. Se olis myös sitä dialogisuutta.” (H4)</i>	Työn yksinäisyys, ratkaisujen löytymisen muiden avulla eikä yksin omassa päässä ajatuksia pyöritellen	Kollegojen tuki	Kollegiaalisuuden vahvistaminen esimiesten kesken
<i>”No yks selkee on se, että olis enemmän sitä yhden portaan tapaamisia, että olis sitä kollegiaalista tukea ja lähiesimiehet tutustuu toisiinsa et on sit helposti niitä väyliä, tuttuja ihmisiä joilta voi kysyä apua, et mulla on tällänen tilanne ja hei kuinka te ootte ratkassu tän ja onko ideoita miten tää voitais tehdä. Että tulis se verkosto jonka kanssa voi yhdessä peilailla niitä asioita ja miettiä eteenpäin.” (H1)</i>	Muiden esimiesten tuki ja apu, verkostoituminen, tutustuminen. Ideoiden saaminen muilta esimiehiltä, yhdessä pohtiminen	Kollegiaalisuuden lisääminen esimiesten kesken	
<i>”Esimiehet tarvis sellaisia yhteisiä foorumeita keskustella keskenään, meillä pitäis olla yhteinen ymmärrys miten tätä työtä tehdään.” (H2)</i>	Yhteinen keskustelualusta esimiehille, ymmärrys esimiestyön tekemisestä	Yhtenäinen johtamisen linja	

Toinen tutkimuskysymys kuului: ”Minkälainen on hyvä dialogisen johtamisen käsikirja?”. Tähän kysymykseen lähdettiin etsimään vastausta aineistosta käsikirjan sisällön, ulkoasun ja muodon sekä saatavuuden kautta. Analyysin yläkäsitteiksi muotoutui **käsikirjan ulkoasu ja muoto, käsikirjan ominaisuudet ja sisältöalueet** sekä **käsikirjan saatavuus**. Käsikirjan sisällöllisiksi teemoiksi nousi aineiston analyysin perusteella kuusi osaamisaluetta, joiden harjoittelusta olisi potentiaalisesti hyötyä kotihoidon esimiehille dialogisen johtamistavan kehittämisessä. Nämä osa-alueet ovat

1. aito läsnäolo
2. syväkuuntelu

3. motivaation tukeminen
4. tuki, palaute ja kannustus
5. ristiriitojen hallinta
6. yhdessä oppiminen ja innovointi

Taulukossa 3 kuvataan alkuperäisilmaisuista poimittujen esimerkkien avulla analyysiprosessi, jonka perusteella opinnäytetyön toiminnallinen tuotos **dialogisen johtamisen käsikirja** työstettiin.

Tarkempi kuvaus tuloksista löytyy opinnäytetyön kappaleesta 7.

Taulukko 3. Dialogisen johtamisen käsikirjan koostaminen.

ALKUPERÄISILMAUS	PELKISTETTY ILMAUS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
<i>"Sen täytyy olla jotakin niinkun semmosta, mikä kuvaa sitä vuorovaikutusta ja värit aina elävöittä." (H4)</i>	Kuvaavaa, elävoitetty väreillä	Visuaalisesti kiinnostava	Käsikirjan ulkoasu ja muoto	Dialogisen johtamisen käsikirja
<i>"Maksimissaan 10 sivua pitkä, ja pääosin kuvista koostuva. Siinä olis yhdellä sivulla aina joku juttu, josta nopeesti pystyt niinku ottaa ittelles, että mistäs tässä oli kyse. Ne vois olla ne kuvat vaikka omalla ilmoitustaululla, se olis visuaalisesti piirretty jotenkin. Et se olis semmonen ihmisläheinen, se ei välttämättä ole mahdollista ja mä ymmärrän sen, mut se olis se mun ihanne. Et jos se on 10 sivua tekstiä, niin mä en tuu lukeen sitä." (H2)</i>	Lyhyt, kuvitettu, yhdellä sivulla yksi keskeinen asia, ilmoitustaululla esillä. Liian pitkää ei tule luettua	Riittävän lyhyt ja helppolukuinen		
<i>"Ehdottomasti sähköisessä muodossa, ja tulostettavissa sen pitäis olla. Se vois olla sellanen esityyppinen tiedätkö, vähän niinkun joku kuvasto, yhdellä sivulla aina joku yks neuvo tai idea." (H5)</i>	Tulostettava, esityyppinen, kuvastomainen	Luettavuus ja yksinkertaisuus	Käsikirjan ominaisuudet ja sisältöalueet	
<i>"Vois vähän avata sitä, mitä se dialoginen johtaminen oikeesti on ja ihan sitä teoriapohjaa vois olla siinä alustuksena. Kaikilla ei varmasti ole minkäänlaista kuvaa, et minkäläistä se on ja miten sitä sit vois työssä hyödyntää." (H4)</i>	Teorian avaaminen alustuksena; mitä dialoginen johtaminen on ja miten sitä voi hyödyntää	Teoreettinen pohjustus		
<i>"Se pitäis olla semmosessa muodossa, josta mä nyt nään eniten hyötyä, että sä annat ihan oikeita työkaluja siihen työhön." (H4)</i>	Työkaluja työhön	Konkretisointi esimerkein		
<i>"Miten saada ihmiset toimiin johdon vaatimaan suuntaan, miten ottaa huomioon ihmisten yksilöllisyyden, sen päivän</i>	Työntekijöiden motivointi ja yksilöllisyyden huomioiminen	Motivaation tukeminen		

<i>elämäntilanne suhteutettuna siihen työhön.” (H3)</i>			
<i>”Jotenkin se että osais olla oikeesti läsnä, kun aina on kiire ja monta asiaa meneillään. Muistais katsoa silmiin ja kohdata sillain ihan oikeesti.” (H5)</i>	Aito kohtaaminen kiireettömästi, silmiin katsominen	Aito läsnäolo	
<i>”Et se on se mikä mulla on niinku, mun pitäis ainakin harjoitella et mä keskityn siihen tilanteeseen mikä milloinkin on, ihan kotonakin mulle sanotaan etten mä kuuntele.” (H4)</i>	Kuuntelemisen harjoittelu	Syväkuuntelu	
<i>”Palautetta pitäis antaa enempi ja siihen tarvis ehkä apuja, et miten sitä korjaavaa palautetta vois antaa sillain, että se tuottais hedelmää eikä vaan latistais sen työntekijän fiilistä.” (H5)</i>	Palautteen antamisen taitojen kehittäminen	Tuki, palaute ja kannustaminen	
<i>”Onhan ne tietysti vaikeita tilanteita kun pitää puhutella jotain hoitajaa tekemättömistä töistä tai tulee joku palaute, ja sitä pitää miettiä et mistä tässä on kyse. Eihän ne mustakaan kivalta tunnu, koska en itekään haluaisi siihen vastapuolen penkille.” (H2)</i>	Korjaavan palautteen antaminen koetaan hankalana ja epämiellyttävänä	Ristiriitojen hallinta	
<i>”Sit kun sä saat sen ajatuksen, jota sä oot yrittäny ujuttaa sinne tiimille niin nouseen kehitysehdotuksena sieltä tiimistä, et hei, me ollaan keksitty tällänen, niin silloin tietää et hei mä oon onnistunut.” (H1)</i>	Kun kehitysehdotukset nousevat tiimin työntekijöiltä, esimies voi kokea onnistuneensa	Yhdessä oppiminen ja innovointi	
<i>”Tasku taikka sit se Esimiehen työkalupakki ja sit sen vois sieltä tulostaa ja laminoida omalle seinälle tai jokainen tekis tavallaan. Ja jos nyt villisti mietin, niin vois olla vaikka joku tarra tai magneetti tai joku kuvakokoelma, ja sit mä bongaan että toi on nyt just se mihin mun pitää keskittyä tänään, niin mä voisinkin napata sieltä sen yhden kuvan ja laittaa sen johonkin kehyksiin taikka oveen tai mihin tahansa mistä mä nään sen sillain että noniin, muistappas toi asia tänään tai huomenna kun tuut töihin.” (H2)</i>	Mahdollisuus ottaa tulosteita käsikirjasta; yksi asia kerrallaan, johon keskittyä	Tulostettavuus, mahdollisuus laittaa esille	Käsikirjan saatavuus
<i>”Taskussa on niin paljon kaikkea, että sinne se voi hukkuu, niin Teams olis varmaan tällä hetkellä paras paikka josta sitä vois tulostaa ja lukea.” (H4)</i>	Saatavilla sähköisen viestintävälineen tai intranetin kautta	Saatavuus sähköisenä; Teams, Tasku (intranet) ja Virta työtila (Kotihoidon esimiehen työkalupakki)	

## 6.4 Dialogisen johtamisen kehittäminen

Dialogisen johtamisen kehittämisen muotona toimii tässä opinnäytetyössä tutkimuksellisen vaiheen tuloksista koostettu käsikirja. Yleisen suomalaisen asiasanasto- ja ontologiapalvelun (YSO) mukaan käsitteen ”käsikirja” assosiatiivisia käsitteitä ovat hakuteos, ohjekirja ja tietosanakirja (Suomalainen asiasanasto- ja ontologiapalvelu, 2020). Hyvän käsikirjan (eng. manual, handbook) tai ohjeen laatimisessa on otettava huomioon samat asiat kuin muidenkin hyvien tekstien kirjoittamisessa: on esitettävä tarpeelliset asiat, mutta ei turhia, asiat on esitettävä tarkoitusta parhaiten palvelevassa järjestyksessä ja ilmaisutavan tulee olla lukijalle sopiva. Yhteistä kaikille ohjeille on, että ne kertovat lukijalleen kuinka menetellä päästäkseen haluamaansa lopputulokseen. (Kankaanpää & Piehl, 2011.)

Onnistuneen ohjeen tavoittelijan tulee muistaa kolme asiaa: käskymuodon käyttäminen, ohjattavan toiminnan olennaisten tietojen tunnistaminen ja ohjeen esittäminen helposti hahmottuvassa muodossa. Ohjeeseen sopii selkeä kokonaisrakenne osuvine väliotsikoineen. Hyvässä ohjeessa on apuna kuvia ja asiat on esitetty järkevässä järjestyksessä sekä niitä käsitellään yksi aihepiiri kerrallaan. (Kotimaisten kielten keskus, 2020.)

### **Vuorovaikutuksesta innovaatioihin - Dialogisen johtamisen käsikirja** työstettiin

opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa toteutettujen teemahaastatteluiden analyysin tuloksiin pohjautuen. Käsikirjan muoto, ulkoasu ja sen käsittelemät aihealueet toteutettiin haastatteluaineiston tulkinnasta syntyneen käsityksen mukaan. Käsikirjaan koostettiin tiivistetyssä muodossa tietoa dialogisesta johtamisesta, mutta tiedon määrä pyrittiin rajaamaan kohtuulliseksi, jotta lukijan kiinnostus varsinaiseen sisältöön säilyy. Käsikirjasta koostettiin mahdollisimman käytännönläheinen ja helppolukuinen, jotta se palvelisi mahdollisimman hyvin kotihoidon esimiesten tarpeita. Käsikirjasta pyrittiin koostamaan visuaalisesti kiinnostava värien, muotojen ja kuvien avulla. Kotihoidon esimiesten dialogisten johtamistaitojen kehittämistä varten koottu dialogisen johtamisen käsikirja on opinnäytetyön raportin viimeisenä liitteenä (liite 7).

Valmis dialogisen johtamisen käsikirja esiteltiin opinnäytetyön kohderyhmälle opinnäytetyön tekijän kokoon kutsumassa Teams -kokouksessa. Kokoukseen kutsuttiin mukaan kaikki kotihoidon esimiehet, vastaavat sairaanhoitajat sekä vastaavat palveluesimiehet ja kotihoidossa toimivat palvelupäälliköt. Kokouksen aikana opinnäytetyön tekijä kertoi osallistujille lyhyesti opinnäytetyön

tarkoituksesta ja tavoitteista sekä opinnäytetyöprosessin toteutustavasta. Dialogisen johtamisen käsikirja esiteltiin lyhyesti ja osallistujilla oli mahdollisuus esittää lisäkysymyksiä. Kokouksen tarkoitus oli tavoittaa mahdollisimman monta esimiestyötä tekevää henkilöä ja herättää heidän kiinnostuksensa dialogisen johtamisen käsikirjaa kohtaan. Kokouskutsu lähetettiin 42 henkilölle, joista 39 oli kokouksessa läsnä. Osallistujille kerrottiin, että heille lähetetään muutaman viikon kuluttua linkki kyselyyn, jossa heitä pyydetään arvioimaan käsikirjan ominaisuuksia ja siitä mahdollisesti koettua hyötyä. Kokouskutsu on luettavissa opinnäytetyöraportin liitteissä (liite 4).

Kokouksen jälkeen dialogisen johtamisen käsikirja lähetettiin sähköpostitse Tampereen kaupungin kotihoidossa esimiestyötä tekeville henkilöille, yhteensä 42 henkilölle. Kotihoidon esimiesten lisäksi esimiestyötä tekevät jonkin verran myös kotihoidon vastaavat sairaanhoitajat toimiessaan esimiesten työpareina, sekä vastaavat palveluesimiehet ja palvelupäälliköt. Käsikirjan lähettämisen yhteydessä vastaanottajille kerrottiin uudelleen lyhyesti toimintatutkimuksen tavoitteesta ja tarkoituksesta ja pyydettiin heitä tutustumaan käsikirjan sisältöön.

## **6.5 Dialogisen johtamisen kehittämisen arviointivaihe**

Dialogisen johtamisen käsikirjan laatimisen ja käyttöönoton jälkeen alkoi toimintatutkimuksen arviointivaihe. Arviointivaihe aloitettiin kolmen viikon kuluttua käsikirjan esittelystä ja käyttöönotosta. Monipuolisen ja kattavan arvioinnin mahdollistumiseksi ja vastaajamäärän maksimoimiseksi arviointiin kutsuttiin osallistumaan kaikki kotihoidossa esimiestyötä tekevät henkilöt. Kotihoidossa työskenteleville esimiehille, vastaaville sairaanhoitajille ja vastaaville palveluesimiehille ja palvelupäälliköille lähetettiin sähköpostitse saatekirje (liite 5) ja linkki sähköiseen Webropol -kyselyyn, jossa kysyttiin heidän kokemuksiaan käsikirjasta ja sen käytöstä. Kyselyn tarkoitus oli selvittää, onko käsikirjasta ollut heille hyötyä johtamistyössä ja dialogisen johtamistavan sisäistämisessä. Ennen kyselyn aloittamista kysely esiteltiin kahdella kohderyhmään kuulumattomalla henkilöllä, joilla oli myös etukäteen mahdollisuus tutustua dialogisen johtamisen käsikirjaan.

Kyselyn vastaajat arvioivat käsikirjan ulkoasua ja luettavuutta, käsikirjan sisältöä ja aihealueita, käsikirjan toimivuutta ja käyttökelpoisuutta sekä käsikirjasta koettua hyötyä johtamistyössä. Kyselyn lopussa oli mahdollisuus antaa avointa palautetta käsikirjasta. Linkki kyselyyn lähetettiin 42 henkilölle. Vastausaikaa oli kymmenen päivää, ja vastausajan loppupuolella osallistujille

lähetettiin muistutusviesti sähköpostitse kyselyyn osallistumisesta. Lopulta kyselyyn vastasi 23 henkilöä (n=23), jolloin vastausprosentiksi muodostui 54,8 %.

Sähköisessä kyselyssä käytettiin asenteiden ja mielipiteiden selvittämiseen usein käytettyä Likertin asteikkoa. Likertin asteikko on tavallisesti 4- tai 5-portainen järjestysasteikon tasoinen asteikko, jossa toisena ääripäänä on vaihtoehdot **täysin samaa mieltä** ja toisena ääripäänä **täysin eri mieltä**. Vastaajan tulee valita asteikolta parhaiten omaa käsitystään vastaava vaihtoehto. (Heikkilä, 2014, s. 51.) Vastaajat arvioivat dialogisen johtamisen käsikirjaa vastaamalla positiivisiksi väittämiksi muotoiltuihin kysymyksiin. Myös avointa palautetta ja kehittämisehdotuksia oli mahdollista antaa kyselyn lopuksi.

Dialogisen johtamisen käsikirjan arviointiin käytetty kyselylomake on opinnäytetyöraportin liitteenä (liite 6). Kysely toteutettiin helmikuussa 2021 Webropol -kyselynä. Kysely ja saatekirje (liite 5) hyväksyttiin ennen kyselyn tekemistä kohdeorganisaation tutkimusluvan myöntäjällä, koska alkuperäisen tutkimusluvan hankinnan aikana näitä asiakirjoja ei ollut vielä valmiina. Kyselyn sisältö muotoutui opinnäytetyöprosessin aikana.

Opinnäytetyön arviointivaiheen, eli sähköisen kyselyn tuloksia analysoitiin ja tulkittiin keskiarvomittausten perusteella. Mielipidemittauksessa käytettiin Likertin asteikkoa, jonka pisteytys oli tasavälistä asteikolla 1-5, vastausvaihtoehdon 1 ollen heikoin mahdollinen vastaus ja vastausvaihtoehdon 5 ollen paras mahdollinen vastaus. Vastausvaihtoehto 3 (ei samaa eikä eri mieltä) pidettiin mukana keskiarvojen laskennassa, koska kaikilla kyselyyn osallistujilla oli tietoa tutkittavasta asiasta ja vastausvaihtoehto 3 tulkittiin neutraaliksi mielipiteeksi, toisin sanoen valitessaan vastausvaihtoehdon 3 vastaaja ei ottanut kantaa väittämään puolesta eikä vastaan.



## 7 Opinnäytetyön tulokset

Tässä kappaleessa kuvataan opinnäytetyön tulokset kokonaisuudessaan. Toimintatutkimuksen ensimmäisen vaiheen tulokset on kuvattu tässä kappaleessa ensin (kohdat 7.1 – 7.4). Tulokset kerrotaan noudattaen teemahaastatteluja varten etukäteen määriteltyjä teemoja, vaikka aineistoa analysoitaessa lopullisiksi aineiston pääluokiksi nousivatkin laajemmat kokonaisuudet, **dialogisen johtamisen osaamisen kehittäminen** ja **dialogisen johtamisen käsikirja**. Tulokset toimintatutkimuksen arviointivaiheesta kuvataan kappaleen loppupuolella, kohdassa 7.5.

### 7.1 Dialogisuus ja johtaminen kotihoidossa

Opinnäytetyöprosessin ensimmäinen tutkimuksellinen vaihe toteutettiin kotihoidon esimiesten teemahaastatteluina. Teemahaastattelujen alussa osallistujille kerrottiin toimintatutkimuksen luonteesta ja osallistujat johdateltiin haastattelun aiheeseen. Osallistujilla oli halutessaan mahdollisuus myös etukäteen hankkia tietoa haastattelun aiheista, sillä haastattelun teemat kerrottiin osallistujille jo saatekirjeessä.

Dialogi käsitteenä oli kaikille osallistujille selvä, sitä kuvailtiin ilmaisuilla *vuorovaikutuksellinen keskustelu*, *vuoropuhelu* ja *vastavuoroinen keskustelu*. Osallistujien mukaan käsite dialogi herätti heissä myönteisiä ajatuksia. Dialogisuus käsitteenä oli vieraampi, se miellettiin yleisesti vastavuoroisuutena tai henkilön vuorovaikutuksellisenä ominaisuutena. Dialogisuutta pidettiin myös luonteenpiirteenä ja asiana, jossa voi halutessaan kehittyä.

*”Mä ajattelen niin, että se on ominaisuus taikka piirre ihmisessä. Sitä ei välttämättä ole lähtökohtaisesti...mä en ole sellainen, mutta voin oppia olemaan dialoginen tai haluta semmosta, että se dialogisuus nousis niinku jonkun toisen ominaisuuden yläpuolelle.” (H2)*

Dialogisuuden ajateltiin olevan taito, jossa voi jokainen voi kehittyä. Toisaalta nähtiin myös, että jotkut ovat kehityskelpoisempia kuin toiset ja kehittyminen vaatii harkittuja ponnistuksia.

*”Mutta myös niin, että jos siihen ei kykene, niin ei se myöskään väkisin tuu.” (H2)*

Hyviä vuorovaikutustaitoja pidettiin tärkeinä. Hyvän vuorovaikutuksen ominaisuuksina mainittiin kuuntelemisen ja kuulemisen taito, jotka osallistujien mukaan ovat kaksi eri asiaa. Hyvää vuorovaikutustilannetta kuvailtiin tilanteena, jossa on aikaa keskittyä ja molemmilla osapuolilla tulee olla tilaa omille ajatuksilleen ja mielipiteilleen. Onnistuneen vuorovaikutuksen seurauksena osapuolille jää olo, että on tullut toisen kuulemaksi. Tämä saavutetaan siten, että keskusteltavaan asiaan palataan myöhemminkin. Hyvä vuorovaikutus pyrkii tavoitteisiin ja on avointa, hyväksyvää, suvaitsevaa, innostavaa, arvioivaa ja rakentavaa.

Hyviksi työelämätaidoiksi miellettiin sekä johtamis- että alaistaidot. Niihin kuuluu työn fyysinen osaaminen ja oman tehtävänkuvan hallitseminen, sekä sen avaaminen myös toisille. Hyviin työelämätaitoihin kuuluu, että tiedetään miksi ja miten työtä tehdään yhteisen tavoitteen eteen. Hyvät vuorovaikutustaidot, kohtelias käytös, ammatillisuus, kollegiaalisuus ja kuuliaisuus katsottiin kuuluvaksi hyviin työelämätaitoihin. Myös rakentava suhtautuminen työn epäkohtiin oli oleellista.

*” Hyviin työelämätaitoihin ei kuulu semmoinen jatkuvassa negatiivisuudessa vellominen vaan että koittaa miettiä rakentavasti, että miten tästä mennään eteenpäin.” (H5)*

*” Että osaa poimia ne oikeat asiat ja viedä niitä eteenpäin rakentavalla tavalla eikä vaan niinku valittaa valittamisen ilosta.” (H1)*

Dialoginen johtaminen käsitti osallistujien mukaan sen, että johtaja kuulee henkilöstön ja asiakkaiden mielipiteitä ja sen tiedon pohjalta johtaa toimintaa. Koettiin, että hyvä johtaja johtaa vuorovaikutuksen kautta alaisiaan. Epäonnistuessaan tai unohtaessaan hyvä johtaja voi myöntää virheensä ja oppia niistä, ja tietynlainen inhimillisyys ja aitous on työyhteisössä sallittua.

Dialogista johtamista pidettiin kuitenkin myös haastavana; miten ottaa henkilöstön toiveet huomioon riittävällä tavalla samalla, kun on esimiehenä sitoutunut tiettyihin organisaation asettamiin reunaehtoihin ja sääntöihin. Epävarmuutta herätti mihin vetää raja sallivuuden ja päätöksenteon suhteen; milloin esimiehen täytyy olla auktoriteetti ja päättää keskustelu, joka ei johda toivottuun lopputulokseen. Koettiin, että johtamiskulttuuri on jo hyvää vauhtia muuttumassa dialogiseen suuntaan ja työntekijöillä on enemmän vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä. Henkilöstö- ja työtyytyväisyyskyselyitä tehdään ja kehittämistä tapahtuu henkilöstöltä

kumpuavista ideoista. Osallistujat toivoivat henkilöstön olevan vielä aktiivisempi kehitysideoissaan, koettiin, että autoritäärisen johtamiskulttuurin muuttuminen avoimemmaksi vie aikaa.

*”Miksi henkilöstö ei koe tullessa kuulluksi, vaikka näitä kyselyitä lähtee? Et eikö me tehdä johdossa tarpeeks selväks sitä, että tää on lähteny henkilöstöltä tää idea. Me ei ilmeisesti tehdä sitä tarpeeks näkyväks, koska kokemus on ettei tulla kuulluksi. Aina kun lähtee kysely, niin pitäis ihmisen tietää, että se on vaikuttamisen paikka.”(H3)*

Dialogisuuden lisäämistä työyhteisöissä pidettiin tärkeänä, mutta haastavana. Esimiehen rooli kuuntelijana ja kuulijana nähtiin tärkeänä. Vuorovaikutuksellisia keskustelutilanteita kotihoidon toimintaympäristössä koettiin olevan liian vähän, koska työntekijät tekevät valtaosan työpäivästään itsenäistä työtä asiakkaiden luona. Etäjohtaminen ja työntekijöiden tavoittaminen koettiin haastavana. Osallistujien mielestä yhteisten palaverihetkien lisääminen on tärkeää, jotta yhteiseen dialogiin olisi enemmän mahdollisuuksia. Myös pienemmissä ryhmissä tulisi kokoontua:

*”Joka tiimissä on ne tietyt mielipidevaikuttajat, ne jotka huutaa kovaa, ne hautaa ne hiljaisemmat pohtijat alleen, et monesti niillä hiljaisilla pohtijoilla on tosi painavaa sanottavaa. Et millä kaivat sen sieltä sitten esiin.” (H1)*

Dialogisuus oli käsitteenä osallistujille jokseenkin tuttu, mutta sen tietoiseen käyttämiseen johtamisen keinona koettiin tarvittavan konkreettisia ohjeita ja apua. Osallistujien mukaan dialogisuudessa on kyse arkipäiväisestä asiasta, mutta kaivattiin keinoja ja selkeitä työkaluja siihen, miten dialogisuutta voisi johtamistyössä tietoisesti hyödyntää ja miten sitä voisi harjoitella. Kaikessa yksinkertaisuudessaan dialogisen johtamisen ydinajatus oli kuitenkin jo selvillä:

*”Sillon jo sairaanhoitajana mä opin sen huomaamaan, että kun mulle tuli työntekijöitä kertomaan jotakin ongelmaa, niin he yleensä vastas siihen jo ite sen puheensa aikana, et sillain helppoa tavallaan tää esimiestyö, et kun vaan kuuntelee niin ne vastaukset tulee jo sieltä.” (H4)*

## 7.2 Henkilöstöjohtamisen koetut haasteet ja mahdollisuudet

*”Henkilöstöjohtaminen, se on hirveen mielenkiintosta. Ihmiset on hirveen mielenkiintosia, miten saada ihmiset toimimaan johdon vaatimaan suuntaan. Miten ottaa huomioon ihmisten yksilöllisyyden, sen päivän elämäntilanne suhteutettuna siihen työhön.” (H3)*

Henkilöstöjohtaminen koettiin kiinnostavana, mutta myös haastavana asiana. Haasteita aiheutti työntekijöiden luottamuksen saavuttaminen ja oikeiden keinojen löytäminen työntekijöiden tukemiseen jaksamaan työssä ja pysymään motivoituneena. Työntekijöihin tulisi olla aikaa ja mahdollisuuksia tutustua henkilökohtaisella tasolla, jotta voi saavuttaa aidon yhteyden työntekijään. Myös etäältä johtaminen koettiin hankalana; *”väki on leväällä kentällä enkä näe niitä juuri lainkaan” (H3).*

*”Jokainen on oma persoonansa ja jokaista pitää käsitellä eri tavalla...työntekijät kuitenkin vaihtuu ja mikä on just sen kyseisen ihmisen motivaatio, mistä sä lähdet nykimään et sä saat sitoutettua sen ja tekeen oikeesti parhaansa siinä työssä.” (H1)*

Kaikki osallistujat kokivat, että viihtyvät työssään kotihoidon esimiehinä. Työn vaihtelevuus koettiin sekä rikkautena että haasteena; jokainen työpäivä on erilainen. Tämä pitää työn mielenkiintoa yllä, mutta toisaalta aiheuttaa tarvetta jatkuvalle sopeutumiselle. Esimiehen työmäärä koettiin suurena, mutta kuitenkin jollain tapaa hallittavana. Työ koettiin asiakaslähtoisempänä kotihoidossa verrattuna muihin yksiköihin, kuten asumispalveluihin. Työ on kiireistä ja se keskeytyy jatkuvasti.

*”Tulee sellasia kiirepyrähdyksiä ehkä enempikin, et etenkin jos tulee päällekkäin, nopeella temmolla asioita ja vielä sattuu et tiimissäkin on joku asia mikä kovasti puhututtaa, niin se on semmoinen mikä sitten hetkellisesti kuormittaaakin esimiestä aika paljon.” (H4)*

Haastateltavat kokivat, että esimiestyö kotihoidossa on mielekästä ja palkitsevaa. Esimiehillä on useimmiten riittävästi vapautta tehdä työ omalla tyyllillään ja työn yhteinen tavoite on kirkaana

mielessä. Esimiestyön huonoina puolina mainittiin ristiriitatilanteet, negatiiviset palautteet ja tilanteet, joissa joutuu puhuttelemaan työntekijää jonkun ongelmatilanteen tiimoilta. Näihin tilanteisiin toivottiin saavan konkreettisia työkaluja sekä työnohjausta.

*”Suurin osa päivän sähköposteissa ja puheluissa on jotain negatiivista kantaa ottavaa...mut siihenkin on asenne muuttunut, että ei se välttämättä ole negatiivista, se on just sitä mitä mun pitääkin tehdä ja siinä on myös se haaste mitä kaipaa.” (H3)*

*”Eihän ne mustakaan kivalta tunnu, koska en itekään haluais joutua siihen vastapuolen penkille. Mutta se taas kuuluu siihen työhön ja se on vähän niinkun suola ja sokeri.” (H2)*

*”Esimieheltä helposti odotetaan, et jos henkilöstölle keskenään joillekin tulee niinkun joku riita jostakin asiasta, että esimies on sitten se joka tulee viheltämään pelin poikki. Välillä on sellainen olo että olis joku lastentarhantäti, joka tulee kertomaan et soo soo sinä et saa sanoa noin tolle toiselle, kun sille tulee paha mieli.” (H4)*

Kaikki osallistujat kuvasivat esimiestyön aiheuttavan heille myös riittämättömyyden tunteita. Riittämättömyys ilmeni kiireenä, jolloin ei ehdi puuttua kaikkeen tai keskittyä meneillään olevaan tilanteeseen. Riittämättömyyttä koettiin myös henkilöresurssin puutteesta; ei saada palkattua riittävästi henkilökuntaa töihin. Riittämättömyys ilmeni ajoittain myös vaikutusmahdollisuuksien ja vapauden vähyytenä, koettiin, että organisaatio asettaa ajoittain hyvin tiukat reunaehdot toiminnan järjestämiseen. Eräs haastateltavista koki, että haluaisi esimiehenä hallita suurempaa kokonaisuutta ja ottaa enemmän vastuuta esimerkiksi budjettiin ja resursointiin liittyvissä asioissa.

### **7.3 Dialogisen johtamisen kehittämistarpeet kotihoidossa**

Kaikki osallistujat kokivat saaneensa riittävästi koulutusta ja perehdytystä esimiestehtäväänsä. Kaikki osallistujat olivat kouluttautuneet esimiestyöhön ja saaneet tehtäväkohtaista perehdytystä työn alkaessa sekä aina tarpeen mukaan. Jokainen koki hallitsevansa perustehtävänsä. Sen sijaan ammatillisen vertaistuen ja kollegiaalisuuden lisääminen esimiesten kesken nousi keskusteluun

jokaisessa haastattelussa. Esimiestyö koettiin yksinäisenä; kenelle puhua haastavista tilanteista ja niiden aikaansaamista tunteista, kenen kanssa reflektoida työn eri näkökulmia ja ammentaa uusia ideoita. Alueellista yhteistyötä tehdään jonkin verran palvelualueittain esimiesten kesken, mutta osallistujat toivoivat suurempia, kaikkien kotihoidon esimiesten välisiä, organisoituja säännöllisiä tapaamisia.

*”Kaikki me ollaan niin niin yksin, tosi tosi yksin. Ja ison työtaakan kanssa, siinä tarvis oikeesti työnohjausta, jotain väsymispreppausta, näitä työkaluja siihen et miten tästä arjesta selviää.” (H3)*

*”Ne kotihoidon esimiesten yhteiset tapaamiset olis ensiarvoisen tärkeitä, siellä pystyttäis puhuun sellaisia asioita, että miten sä olet tehnyt tässä tilanteessa ja jakaa sitä kautta sitä oppia ja kokemusta.” (H5)*

Esimiestapaamisten tulisi olla paitsi säännöllisiä, myös hyvin organisoituja ja ehdottoman strukturoituja sekä ohjattuja; *”muuten se menee vaan semmoseks yleiseks väsymismölinäks, joka ei taas poiji yhtään mitään” (H3)*. Esimiestapaamiset koettiin yhtenä väylänä dialogisuuden lisäämiseen esimiesten kesken, ja tapaamisista olisi mahdollista myös ammentaa eväitä ja työkaluja vietäväksi mukaan jokaisen esimiehen omaan työyhteisöön.

Opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää, miten dialogista johtamisosaamista voidaan kehittää kotihoidossa. Yksilötasolla, esimiehen näkökulmasta, kehittymismahdollisuuksia on paljon. Haastattelujen tuloksista selviää, että osallistujat kokivat tarvitsevansa konkreettisia työkaluja vahvistaakseen omaa dialogista osaamistaan johtamistilanteissa.

*”Jotain ihan konkreettisia neuvoja tarvis välillä, kun on joku hankala ihminen tai tilanne käsillä, et miten mä ihan oikeesti voin ite vaikuttaa siihen, että se mun viesti menee perille. Kun oiskin joku ohjekirja siihen, et miten kohtaan vaikean tilanteen ja selviän siitä voittajana, tai niinku et se asia järjestyy parhain päin.” (H5)*

## 7.4 Dialogisen johtamisen käsikirja

Osallistujien mukaan dialogisen johtamisen käsikirjan tulisi olla selkeä, johdonmukainen, mutta ei liian pitkä. Siinä toivottiin olevan pohjustuksena tietoa ja teoriaa dialogisesta johtamisesta, mutta sitä ei saisi olla kuitenkaan liikaa. Liian pitkiä ja vaikeaselkoisia tekstejä ei toivottu käsikirjaan. Osallistujien mukaan käsikirjan tuli olla pituudeltaan enintään noin kymmenen sivua, siinä tulisi olla havainnollistavia kuvia ja mahdollisesti kaavioita. Osallistujien mielestä käsikirja voisi olla saatavilla sähköisessä muodossa Teamsissa tai Virta -työtilassa Kotihoidon esimiehen työkalupakissa. Se tulisi olla tulostettavissa ja osia siitä voisi esimerkiksi laminoida oman työhuoneen ilmoitustaululle.

*”Ensimmäiseks mulla tulee mieleen prosessikaavio. Siinä olis niinku pelkistettynä muutamalla sanalla mitä se ylipäätänsä tarkoittaa.” (H1)*

*”Siinä olis siis maksimissaan 10 kuvaa ja yhdellä sivulla aina joku juttu, josta sä pystyt nopeesti ottaan ittelles, että mistäs tässä oli kyse. Ne vois olla sit sulla vaikka ilmoitustaululla ja niihin vois aika ajoin palata.” (H2)*

Sisällöllisesti käsikirjasta toivottiin napakkaa ja selkeää. Siihen toivottiin käytännön esimerkkejä ja harjoituksia, joita esimies voi käytännön tasolla kokeilla todellisissa vuorovaikutustilanteissa. Eräs esimies koki vaikeaksi palautteen antamisen ja ristiriitatilanteet, ja toivoi niihin käsikirjasta apua.

*”Mä nyt eniten nään hyötyä, et sä annat ihan oikeesti työkaluja siihen työhön. Ihan konkreettisia työkaluja, esimerkiks siihen vois aina jäädä ja pysähtyä ja miettiä et onko tää mun juttu, teenkö mä näin, ai tämmöisestääkin vois olla hyötyä, ai joku tekee näin.” (H3)*

*”Sellasessa kinkkisessä tilanteessa olis ihanaa kun olis joku paikka mistä vois lukee vähän vinkkiä, et miten mun kannattaa sitä ihmistä puhutella, mihin pitäis kiinnittää huomiota, et niinku sellasia keinoja jos olis.” (H5)*

Käsikirjaan toivottiin ideoita ja ohjeita aitoon kohtaamiseen ja syväkuunteluun. Esimiestyö on kiireistä, jolloin kohtaamistilanteisiin alaisten kanssa voi olla liian vähän aikaa tai jokin muu asia vie huomion toisaalle. Yhteydenottoja tulee sähköpostin ja muiden sähköisten viestintäkanavien kautta, puhelimitse sekä fyysisinä tapaamisina, joihin ei ole varattu välttämättä etukäteen aikaa.

*”Ei osata niinku kohdata, ja siinä kiireen keskellä miten mä pysäytän sen kiireen että mä olen läsnä siinä tilanteessa.” (H3)*

*”On kiire, ja ei ehkä tuu sitten, varsinkin jos on monta asiaa niinku mullakin mietittävänä, saatan olla niinkun kontaktissa työntekijään mut sitten huomaankin miettiväni ihan jotain muutakin asiaa siinä yhtä aikaa, ja menee puolet tän työntekijän asioista sitten ohi.” (H4)*

Haastattelujen analyysin perusteella dialogisen johtamisen osaamisen kehittämiseksi muodostui joukko dialogiselle johtamistavalle ominaisia vuorovaikutustaitoja. Taulukossa 3 (s. 38-39) on yksittäisten alkuperäisilmaisujen avulla esimerkinomaisesti esitetty, miksi näihin sisältöalueisiin päädyttiin. Dialogisen johtamisen käsikirja keskittyy aiheisiin aito läsnäolo, syväkuuntelu, motivaation tukeminen, tuki, palaute ja kannustus, ristiriitojen hallinta sekä yhdessä oppiminen ja innovointi.

Käsikirja koostuu kansilehden ja johdantotyyppisen osuuden jälkeen sivuista, joista jokaisella paneudutaan kerrallaan yhteen kehittämisteemaan. Visuaalisesti käsikirjasta pyrittiin rakentamaan raikas kokonaisuus värien avulla, sekä rajoittamaan luettavan tekstin määrää. Käsikirjassa on aihealueisiin liittyviä kuvia elävöittämässä sisältöä. Pituudeltaan käsikirja on yhdeksän sivua sisältäen kansilehden. Käsikirja on luettavissa ja tulostettavissa pdf-muodossa.

**Vuorovaikutuksesta innovaatioihin – Dialogisen johtamisen käsikirja** löytyy opinnäytetyöraportin liitteistä (liite 7).

## 7.5 Käsikirjan arviointi ja tulevaisuuden kehitystarpeet

Dialogisen johtamisen käsikirja lähetettiin tutustuttavaksi 42 henkilölle. Käsikirjan arviointikysely toteutettiin tästä noin kolmen viikon kuluttua. Kyselyyn oli aikaa vastata kymmenen päivän ajan ja vastaamisesta muistutettiin vastausajan loppupuolella sähköpostitse. Kyselyssä kysyttiin



taustatiedoiksi vastaajan tehtävää kotihoidossa ja loput kysymykset keskittyivät arvioimaan käsikirjan ominaisuuksia. Kysymykset oli jaoteltu seuraavasti:

1. Taustatiedot
2. Käsikirjan ulkoasu ja luettavuus
3. Käsikirjan sisältö ja aihealueet
4. Käsikirjan toimivuus ja käyttökelpoisuus
5. Käsikirjasta koettu hyöty johtamistyössä
6. Käsikirjan käyttöön liittyvät tilanteet ja avoin palaute

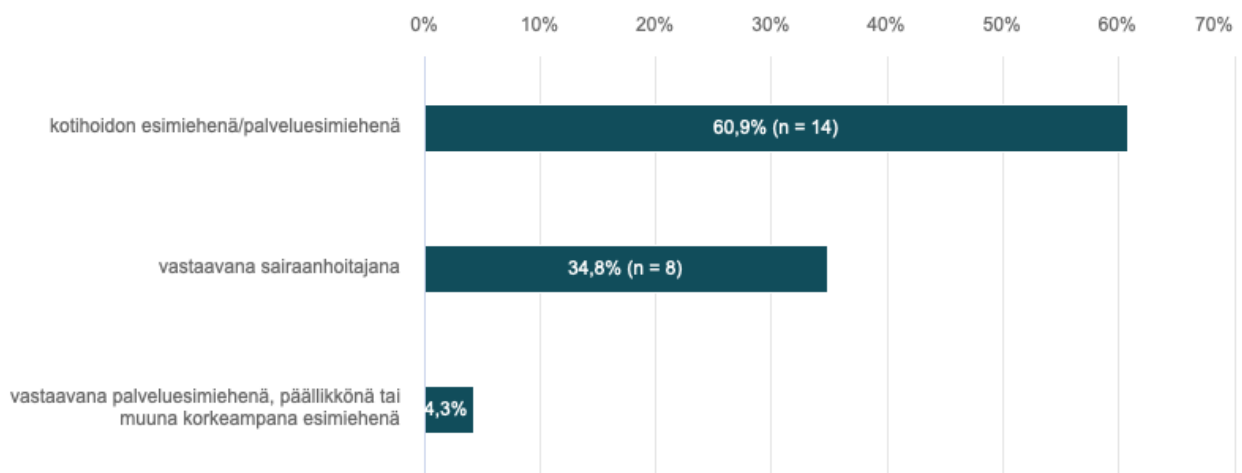
Arviointikyselyyn saatiin lopulta 23 vastausta (n=23). Näin ollen kyselyn vastausprosentiksi muodostui 54,8 %. Keskeytyneitä vastauksia oli seitsemän kappaletta, eikä näitä vastaajia huomioitu tuloksissa. Vastaajista 14 (60,9 %) kertoi toimivansa kotihoidon esimiehenä tai palveluesimiehenä. Vastaajista kahdeksan (34,8 %) oli kotihoidon vastaavia sairaanhoitajia ja yksi (4,3 %) oli kotihoidon vastaava palveluesimies tai päällikkö. Kuvassa 4 on esitettyä vastaajien prosentuaalinen jakauma.

Kuva 4. Arviointikyselyn vastaajat (n=23).

### 1. Työskentelen kotihoidossa

*Taustatiedot*

Vastaajien määrä: 23



### 7.5.1 Käsikirjan ulkoasu ja luettavuus

Kyselyn toisessa osiossa tiedusteltiin vastaajien mielipiteitä käsikirjan ulkoasusta ja luettavuudesta. Kysymykset oli muotoiltu positiivisiksi väittämiksi ja vastausvaihtoehdot olivat **1= Täysin eri mieltä, 2= Jonkin verran eri mieltä, 3= Ei samaa eikä eri mieltä, 4= Jonkin verran samaa mieltä, 5= Täysin samaa mieltä**. Kyselyn kaikki väittämät noudattivat samaa arvoasteikkoa 1-5, vastausvaihtoehdon 1 ollen opinnäytetyön tavoitteiden toteutumisen kannalta heikoin mahdollinen vastaus ja vastausvaihtoehdon 5 ollen paras mahdollinen vastaus.

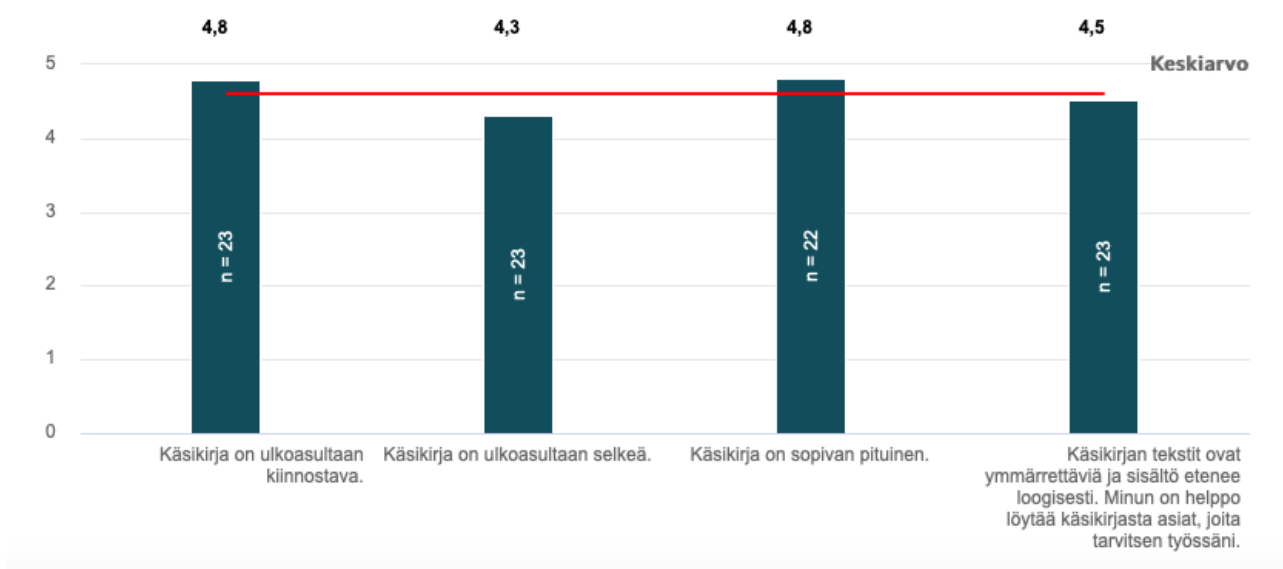
Kaikki vastaajat pitivät käsikirjan ulkoasua kiinnostavana. Käsikirjan ulkoasun selkeys jakoi mielipiteitä hieman enemmän; vastaajista valtaosan mielestä käsikirjan ulkoasu oli selkeä, mutta yksi vastaajista oli jonkin verran eri mieltä. Käsikirja oli pituudeltaan sopivan mittainen kaikkien vastaajien mielestä, tosin yksi vastaaja ei ollut vastannut tähän väittämään lainkaan. Väittämästä ”käsikirjan tekstit ovat ymmärrettäviä ja sisältö etenee loogisesti, minun on helppo löytää käsikirjasta asiat, joita tarvitsen työssäni” vain yksi vastaaja oli jonkin verran eri mieltä. Loput vastaajat olivat jonkin verran samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Käsikirjan ulkoasuun ja luettavuuteen liittyvien väittämien vastausten yhteiskeskisarvoksi muodostui 4,6 (arvoasteikolla 1-5). Heikoimman keskiarvon (4,3) sai väittämä ”käsikirja on ulkoasultaan selkeä”, joskin valtaosa vastaajista koki käsikirjan ulkoasun selkeäksi. Kuvassa 5 on esitetty kaikkien väittämien saamat keskiarvot ja taulukossa 4 on nähtävillä vastaajamäärät vastausvaihtoehtojen suhteen.

Kuva 5. Mielenpitojen keskiarvot käsikirjan ulkoasusta ja luettavuudesta.

## 2. Käsikirjan ulkoasu ja luettavuus

Ota kantaa seuraaviin väittämiin, jotka koskevat Dialogisen johtamisen käsikirjaa. Valitse mielipidettäsi parhaiten vastaava vaihtoehto.

Vastaajien määrä: 23



Taulukko 4. Vastaajien mielipiteet käsikirjan ulkoasusta ja luettavuudesta (n=23).

	Täysin eri mieltä	Jonkin verran eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jonkin verran samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä
Käsikirja on ulkoasultaan kiinnostava.	0	0	0	5	18	23
Käsikirja on ulkoasultaan selkeä.	0	1	2	9	11	23
Käsikirja on sopivan pituinen.	0	0	0	4	18	22
Käsikirjan tekstit ovat ymmärrettäviä ja sisältö etenee loogisesti. Minun on helppo löytää käsikirjasta asiat, joita tarvitsen työssäni.	0	1	0	8	14	23

### 7.5.2 Käsikirjan sisältö ja aihealueet

Kyselyn kolmannessa osiossa selvitettiin vastaajien mielipiteitä käsikirjan sisällöstä ja aihealueista. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että käsikirjan aihe dialoginen johtaminen herätti heissä mielenkiintoa. Lähes kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että käsikirjassa käsitellyt aiheet olivat vastaajan työssä tärkeitä ja ajankohtaisia. Väittämään ”käsikirjassa oli riittävästi tietoa dialogisesta johtamisesta” yhtä vastaajaa lukuun ottamatta kaikki vastasivat olevansa täysin tai jonkin verran

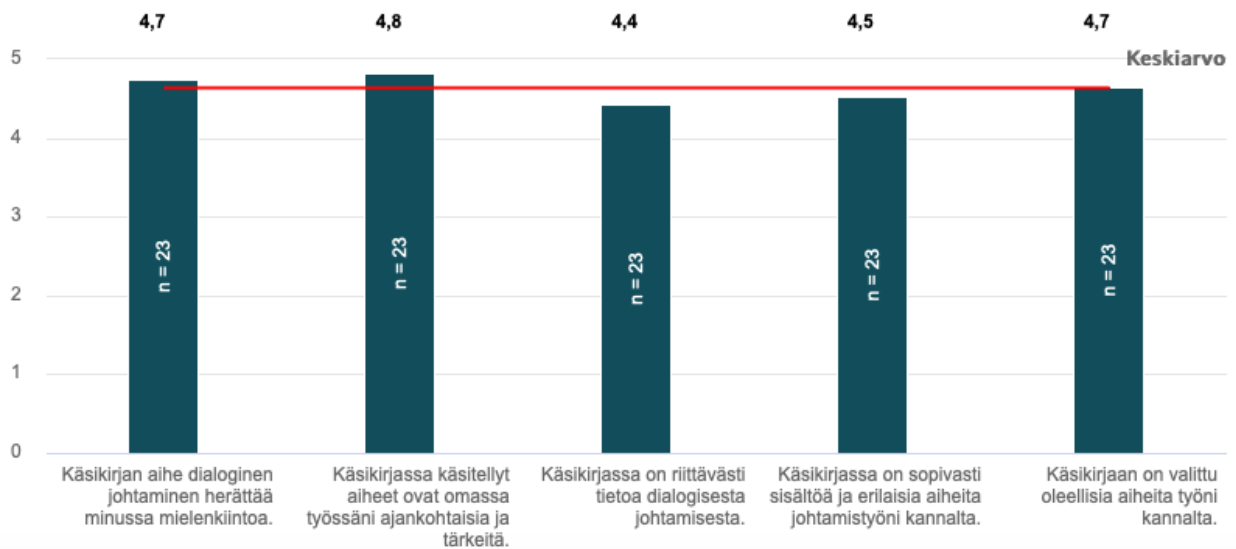
samaa mieltä. Johtamistyön kannalta oleellisia aiheita oli käsikirjaan valittu kaikkien vastaajien mielestä; kaikki vastaajat olivat asiasta täysin tai jonkin verran samaa mieltä. Käsikirjan sisältöön ja aihealueisiin liittyvien väittämien vastausten yhteiskeskisarvoksi muodostui 4,6 (arvoasteikolla 1-5). Heikoimman keskiarvon (4,4) sai väittämä ”käsikirjassa on riittävästi tietoa dialogisesta johtamisesta”. Eniten samaa mieltä oltiin väittämän ”käsikirjassa käsitellyt aiheet ovat omassa työssäni ajankohtaisia ja tärkeitä” kanssa (4,8). Kuvassa 6 on esitetty kaikkien väittämien saamat keskiarvot ja taulukossa 5 on nähtävillä vastaajamäärät vastausvaihtoehtojen suhteen.

Kuva 6. Mielenpiteiden keskiarvot käsikirjan sisällöstä ja aihealueista.

### 3. Käsikirjan sisältö ja aihealueet

Ota kantaa seuraaviin väittämiin, jotka koskevat Dialogisen johtamisen käsikirjaa. Valitse mielipidettäsi parhaiten vastaava vaihtoehto.

Vastaajien määrä: 23



Taulukko 5. Vastaajien mielipiteet käsikirjan sisällöstä ja aihealueista (n=23).

	Täysin eri mieltä	Jonkin verran eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jonkin verran samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä
Käsikirjan aihe dialoginen johtaminen herättää minussa mielenkiintoa.	0	0	0	6	17	23
Käsikirjassa käsitellyt aiheet ovat omassa työssäni ajankohtaisia ja tärkeitä.	0	0	0	4	19	23
Käsikirjassa on riittävästi tietoa dialogisesta johtamisesta.	0	0	1	11	11	23
Käsikirjassa on sopivasti sisältöä ja erilaisia aiheita johtamistyöni kannalta.	0	0	0	11	12	23
Käsikirjaan on valittu oleellisia aiheita työni kannalta.	0	0	0	8	15	23

### 7.5.3 Käsikirjan toimivuus ja käyttökelpoisuus

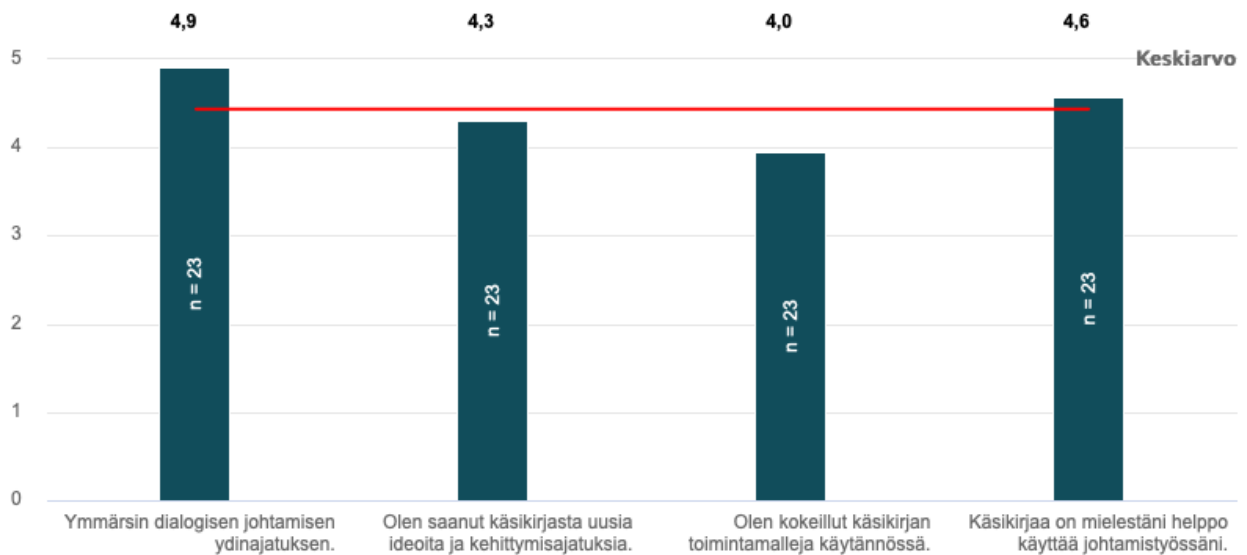
Kyselyn neljännessä osiossa selvitettiin vastaajien mielipiteitä käsikirjan toimivuudesta ja käyttökelpoisuudesta. Kaikki vastaajat olivat täysin tai jonkin verran samaa mieltä siitä, että he ymmärsivät käsikirjan luettuaan dialogisen johtamisen ydinajatuksen. Uusia ideoita ja kehittämisaajatuksia johtamistyöhön koki saaneensa valtaosa vastaajista. Käsikirjan toimintamalleja oli kokeillut käytännössä yhteensä 18 vastaajaa. Väittämän ”käsikirjaa on mielestäni helppo käyttää johtamistyössäni” kanssa täysin tai jonkin verran samaa mieltä olivat lähes kaikki vastaajat. Käsikirjan toimivuutta ja käyttökelpoisuutta selvittävät väittämät saivat kokonaiskeskiarvon 4,4 (arvoasteikolla 1-5). Eniten samaa mieltä oltiin väittämän ”ymmärsin dialogisen johtamisen ydinajatuksen” (keskiarvo 4,9). Heikoimman keskiarvon (4,0) sai väittämä ”olen kokeillut käsikirjan toimintamalleja käytännössä”. Kuvassa 7 on esitetty kaikkien väittämien saamat keskiarvot ja taulukossa 6 on nähtävillä vastaajamäärät vastausvaihtoehtojen suhteen.

Kuva 7. Mielenpitojen keskiarvot käsikirjan toimivuudesta ja käyttökelpoisuudesta.

#### 4. Käsikirjan toimivuus ja käyttökelpoisuus

Ota kantaa seuraaviin väittämiin, jotka koskevat Dialogisen johtamisen käsikirjaa. Valitse mielipidettäsi parhaiten vastaava vaihtoehto.

Vastaajien määrä: 23



Taulukko 6. Vastaajien mielipiteet käsikirjan toimivuudesta ja käyttökelpoisuudesta (n=23).

	Täysin eri mieltä	Jonkin verran eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jonkin verran samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä
Ymmärsin dialogisen johtamisen ydinajatuksen.	0	0	0	2	21	23
Olen saanut käsikirjasta uusia ideoita ja kehittämissajatuksia.	0	0	2	12	9	23
Olen kokeillut käsikirjan toimintamalleja käytännössä.	1	0	4	12	6	23
Käsikirjaa on mielestäni helppo käyttää johtamistyössäni.	0	0	2	6	15	23

#### 7.5.4 Käsikirjasta koettu hyöty johtamistyössä

Kyselyn viides osio selvitti vastaajien kokemaa mahdollista hyötyä käsikirjasta johtamisen työkaluna. Kaikki vastaajat yhtä lukuun ottamatta olivat kokeneet uusia oivalluksia esimiestyöhön liittyen. Valtaosa vastaajista oli täysin tai jonkin verran samaa mieltä väittämän ”olen tietoisesti harjoitellut dialogisia johtamisen taitojani”. Lähes kaikki vastaajat arvelivat käyttävänsä käsikirjaa säännöllisesti johtamistyönsä välineenä jatkossakin. Noin puolet vastaajista oli kehittynyt

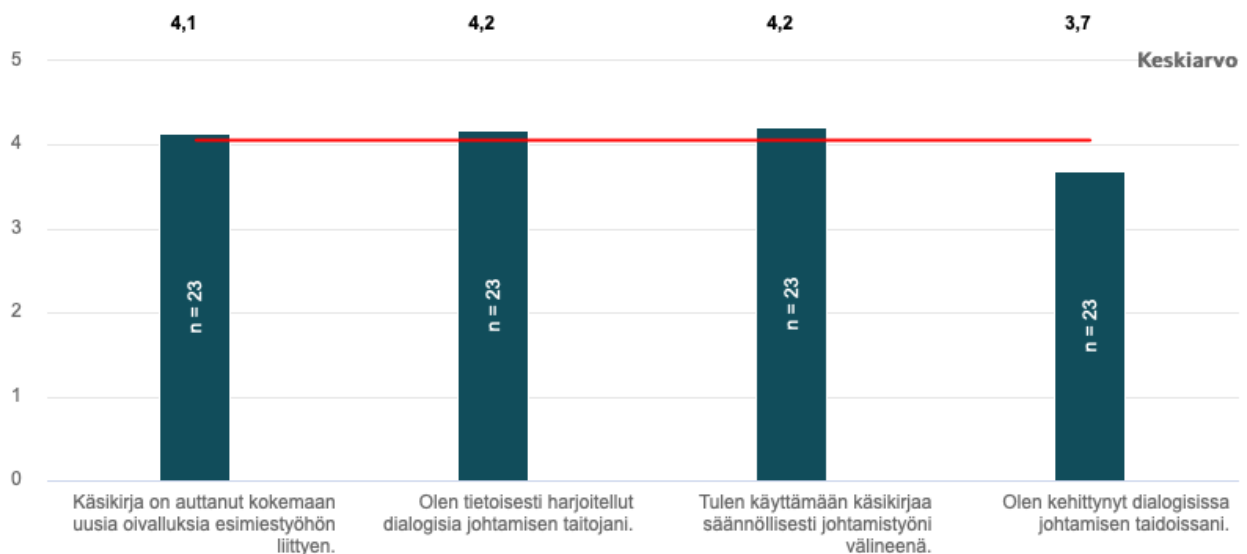
dialogisen johtamisen taidoissaan, toinen puolikas ei halunnut ottaa kantaa väittämään. Dialogisen johtamisen taidoissa kehittymisen vastausten keskiarvo jäi kyselyosion heikoimmaksi (3,7). Valtaosa vastaajista oli kuitenkin tietoisesti harjoittanut dialogisen johtamisen taitojaan (4,2) ja aikoi jatkossakin käyttää käsikirjaa kehittymisen välineenä (4,2). Kuvassa 8 on esitetty kaikkien väittämien saamat keskiarvot ja taulukossa 7 on nähtävillä vastaajamäärät vastausvaihtoehtojen suhteen.

Kuva 8. Mielipiteiden keskiarvot käsikirjasta koetusta hyödyistä johtamistyössä.

### 5. Käsikirjasta koettu hyöty johtamistyössä

Ota kantaa seuraaviin väittämiin, jotka koskevat Dialogisen johtamisen käsikirjaa. Valitse mielipidettäsi parhaiten vastaava vaihtoehto.

Vastaajien määrä: 23



Taulukko 7. Vastaajien mielipiteet käsikirjan hyödyistä johtamistyössä (=23).

	Täysin eri mieltä	Jonkin verran eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jonkin verran samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä
Käsikirja on auttanut kokemaan uusia oivalluksia esimiestyöhön liittyen.	0	1	0	17	5	23
Olen tietoisesti harjoitellut dialogisia johtamisen taitojani.	0	0	6	7	10	23
Tulen käyttämään käsikirjaa säännöllisesti johtamistyöni välineenä.	0	0	2	14	7	23
Olen kehittynyt dialogisissa johtamisen taidoissani.	0	0	11	8	4	23

### 7.5.5 Käsikirjasta saatu avoin palaute ja kehittämistarpeet

Kyselyn viimeisessä osiossa vastaajilta kysyttiin, minkälaisissa käytännön tilanteissa he olivat hyödyntäneet käsikirjaa. 12 vastaajaa oli vastannut tähän avoimeen kysymykseen. Vastaajien mukaan käsikirjasta oli ollut hyötyä kehitys- ja muissakin arjen keskusteluissa työntekijöiden kanssa, myös haastavan asiakastilanteen purkamisessa tiimin hoitajien kanssa oli käsikirjan käytänteitä hyödynnetty. Kolme vastaajaa oli kokenut käsikirjasta olevan hyötyä ristiriitatilanteissa. Eräs vastaaja oli ristiriitatilanteessa ”...pystynyt tarkentamaan ongelman ydintä ja antamaan henkilön itsensä etsiä ratkaisu. Kannustan ja tuen ratkaisussa ja sen toteuttamisessa. Olen kehittänyt omaa kuuntelemisen ja läsnäolemisen taitoani saaden posit(iivista) palautetta tästä.” Kaksi vastaajaa ei ollut vielä hyödyntänyt käsikirjaa, mutta uskoi jatkossa hyödyntävänsä. Eräs vastaaja kertoi, että ”olen yrittänyt keskittyä kuulemaan ja olemaan läsnä, vaikka koko ajan on paljon työtä, eikä aina ehtisikään.” Taulukossa 8 on esitetty kaikki 12 vastausta kysymykseen ”kerro tähän vastauskenttään, minkälaisissa arjen johtamistilanteissa olet hyödyntänyt käsikirjaa”.

Taulukko 8. Kyselyn vastaukset käsikirjan hyödyntämisestä (n=12).

	Vastaukset
Y	Tämä kirja auttaa palauttamaan mieleen tärkeitä johtamisen työkaluja ja on siksi hyvä käsikirja, johon voi aina tasaisin välein palata ja tarkastella toimintaansa. Kiitos, että teit tämän käsikirjan.
Y	Kehityskeskustelut
Y	Käsikirja vahvistaa toimintaani ristiriitatilanteissa, opin johdattamaan keskustelua.
Y	Haastavan asiakastilanteen jälkikäsitellyssä tiimin hoitajien kanssa. Kiitos hienosta käsikirjasta!
Y	Työntekijöiden kanssa käymissä keskusteluissa.
Y	Vielä en ole hyödyntänyt, mutta uskon, että tulen hyödyntämään
Y	olemalla läsnä ja tavoitettavissa kysymällä kuulumisia ristiriitatilanteiden käsittelyn työkaluna
Y	Esimerkiksi oppimisprosessien koordinoimisessa sekä ristiriitojen hallintaan liittyvissä tiöanteissa.
Y	-
Y	Olen yrittänyt keskittyä kuulemaan ja olemaan läsnä, vaikka koko ajan on paljon työtä, eikä aina ehtisikään.
Y	En ole vielä ehtinyt varsinaisesti hyödyntämään käsikirjaa. Sisältää tärkeitä asioita, jotka tavallaan ”itsestään selvyiksi”, mutta on hyvä olla koottuna. Sivut ovat julistemaisia, henk.koht. pitäisin enemmän kirjamaisesta julkaisusta.
Y	Ristiriitatilanteissa olen pystynyt tarkentamaan ”ongelman ydintä” ja antamaan henkilön itsensä etsiä ratkaisu. Kannustan ja tuen ratkaisussa ja sen toteuttamisessa. Olen kehittänyt omaa kuuntelemisen ja läsnäolemisen taitoani saaden posit palautetta tästä.

Vastaajia pyydettiin kyselyn päätteeksi antamaan avointa palautetta dialogisen johtamisen käsikirjasta ja kertomaan, mitä siinä tulisi muuttaa, kehittää tai parantaa. Avointa palautetta oli



jättänyt 14 vastaajaa. Kaksi vastaajaa olisi kaivannut vielä lisää tietoa dialogisesta johtamisesta, ja heidän mielestään käsikirja olisi voinut olla laajempi ja pidempikin.

*”Ehkä käsikirjaa voisi vielä jatkaa ja laajentaa, olisin halunnut lukea lisääkin.”*

*”Käsikirja olisi mielestäni voinut olla pidempikin, jolloin asioita olisi voitu käsitellä tarkemminkin. Herätteli kuitenkin ajattelemaan aihetta ja omaa toimintaa esihenkilötyössä. Hyviä ohjeita itsetutkiskeluun ja oman esihenkilönä toimimisen kehittämiseen. Tämä toimisi huoneentauluna hyvin, muistuttaa huomioimaan näitä asioita. Ehkä olisi vielä voinut olla tarkempaakin ohjetta kuinka dialogisen johtamisen työkaluja voi käytännön työssä hyödyntää.”*

Yksi vastaaja olisi sen sijaan toivonut tiivistystä ja käsikirjan ulkoasuun selkeyttä, sekä kuvien ja tekstien samanlaisuutta: *”nyt ulkoasusta jää ehkä hieman epäselvä kuva, mutta asiasisältöön se toki ei vaikuta. Jättää ajattelemisen aihetta”*. Yksi vastaaja huomautti, että käsikirjan tulostamisessa oli ongelma; *”kirjan kuvat eivät tulostu oikein. Osa teksteistä jää näkymättä.”* Tulostukseen liittyvä ongelma oli todennäköisesti käyttäjäkohtainen, sillä käsikirjan testitilanteessa ongelmaa ei ilmennyt. Käsikirjan tulostuminen oikein varmistettiin ennen opinnäytetyön valmistumista.

Käsikirjan ulkoasu jakoi mielipiteitä vahvasti. Osa vastaajista koki, että käsikirjan ulkoasun moninaisuus oli sekä etu, että haitta. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että käsikirja oli visuaalisesti kaunis, taidokkaasti tehty ja mielenkiintoa herättävä, mutta epätyypillinen käsikirjaksi. Erään vastaajan mielestä käsikirja oli kiinnostava, mutta koki sen olevan *”hieman liian kuvioikas”*. Toinen vastaaja koki kuvien tuovan mukavaa vaihtelua käsikirjan sisältöön ja oli sitä mieltä, että kirjan värimaailma oli toimiva. Erään vastaajan mielestä lukijan huomion kiinnittyminen käsikirjan ulkoasuun oli myös vahvuus, se herätti mielenkiintoa tutustua käsikirjaan tarkemmin.

14 vastaajasta viisi antoi käsikirjasta ainoastaan myönteistä palautetta:

*”Kiitos taidokkaasti tehdystä käsikirjasta. Tiedän jo nyt siitä olevan hyötyä minulle työssäni.”*

*”Kooste oli hienosti toteutettu, sellainen jonka ottaa mielellään luettavakseen.”*

*”Minusta tällaisenaan hyvä, siinä on juuri sopivasti asiaa ja pähkinänkuoressa.”*

*”...tästä tuli työkalu arjen työhön ja tähän on helppo palata aina tarpeen vaatiessa kun on tällainen selkeä kokonaisuus.”*

Taulukko 9. Avoin palaute dialogisen johtamisen käsikirjasta (n=14).

	Vastaukset
Y	Kiitos Anu :)
Y	Ehkä käsikirjaa voisi vielä jatkaa ja laajentaa, olisin halunnut lukea lisääkin.
Y	Minusta tällaisenaan hyvä, siinä on juuri sopivasti asiaa ja pähkinänkuoressa. Kiitos!
Y	Kiitos taidokkaasti tehdystä käsikirjasta. Tiedän jo nyt siitä olevan hyötyä minulle työssäni.
Y	Mielestäni käsikirja on pakko selata läpi ja se tulee ihan oikeasti luettua moninaisuuden vuoksi. Kuvat tuovat mukavaa vaihtelua kirjan sisältöön ja lisäksi värit ovat myös hyvät. Tykkäsin, ydinasiat hyvin esillä ja muutenkin hyvää työtä olet tehnyt. Onnittelut!
Y	Kirjan kuvat eivät tulostu oikein. Osa teksteistä jää näkymättä. Oikein hyvä, ei liian pitkä käsikirja. Käytännöllinen.
Y	Kiitos käsikirjasta, tästä tuli työkalu arjen työhön ja tähän on helppo palata aina tarpeen vaatiessa kun on tällainen selkeä kokonaisuus.
Y	Käsikirja nosti esiin mielekkäästi dialogisen johtamisen ydinasioista ja sen kautta heräsi myös kiinnostus peilata asioita päivittäisessä työssä. Käsikirja on kiinnostava ja mielekäs luettavaa, mutta ehkä hetkittäin hieman liian kuvioikas.
Y	Visuaalisesti kaunis, mielenkiintoa herättävä, mutta sängen epätyypillisen näköinen käsikirja. Täytyy lukea useampaan kertaan, koska huomio keskittyy aluksi niin vahvasti ulkoasuun. Toisaalta se on samalla käsikirjan vahvuus eli tulee varmasti tutustuttua tarkemminkin.
Y	Käsikirja olisi mielestäni voinut olla pidempikin, jolloin asioita olisi voitu käsitellä tarkemminkin. Herätteli kuitenkin ajattelemaan aihetta ja omaa toimintaa esihenkilötyössä. Hyviä ohjeita itsetutkisteluun ja oman esihenkilönä toimimisen kehittämiseen. Tämä toimisi ”huoneentauluna” hyvin, muistuttaa huomioimaan näitä asioita. Ehkä olisi vielä voinut olla tarkempaakin ohjetta kuinka dialogisen johtamisen työkaluja voi käytännössä työssä hyödyntää.
Y	-
Y	Toivoisin tiivistystä, ehkä pienempää tekstiä ja kuvien sekä teksiten samanlaisuutta. Nyt ulkoasusta jää ehkä hieman epäselvä kuva, mutta asiasisältöön se toki ei vaikuta. Jättää ajattelemisen aihetta.
Y	Oli jo edellisessä...
Y	Kooste ole hienosti toteutettu, sellainen jonka mielellään ottaa luettavakseen.

## 8 Pohdinta

Tässä kappaleessa vedetään yhteen opinnäytetyöprosessi kokonaisuudessaan, pohditaan opinnäytetyön tulosten merkitystä sekä toimintatutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta. Lopuksi pohdinnassa käsitellään tulevaisuuden kehittämistarpeita dialogisen johtamisen osalta kotihoidon johtamistyössä.

## 8.1 Toimintatutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Suomen Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK, 2012) määrittelee, että tieteellinen tutkimus voi olla luotettavaa, uskottavaa ja eettisesti hyväksyttävää vain, jos tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Sen keskeisimpiä lähtökohtia on, että tutkimuksen tekemisessä noudatetaan rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta kaikissa tutkimuksen vaiheissa tutkimusmateriaalin hankinnasta ja aineiston tallentamisesta aina tulosten esittämiseen ja arviointiin. Hyvään tutkimuskäytäntöön kuuluu, että tutkimusta tehdään avoimesti ja vastuullisesti. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2012, s. 6.)

Hoitotieteellinen tutkimus edellyttää eettisten ohjeiden noudattamista. Helsingin julistus ja kansallinen lainsäädäntö määrittelevät, miten hoitotieteellinen tutkimus toteutuu eettisesti. Tutkimusetiikkaa ohjeistavat Tutkimuseettisen neuvottelukunnan lisäksi ETENE, eli Terveystieteiden eettinen neuvottelukunta. Tutkimuksen tekemiseksi tarvitaan yleensä tutkimuslupa ja tutkimukseen osallistumisen tulee olla aidosti vapaaehtoista. Saatekirjeen on oltava neutraali ja asiallinen. Tutkittaville on annettava mahdollisuus esittää kysymyksiä, kieltäytyä antamasta tietojaan ja keskeyttää tutkimus syytä ilmoittamatta. Tutkimukseen osallistumisen tulee perustua tietoiseen suostumukseen. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkittavan on tiedettävä täysin, mikä on tutkimuksen luonne. Anonymiteetti on keskeinen asia tutkimustyössä ja sen toteutuminen tulee taata kaikissa tutkimuksen vaiheissa. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, ss. 174–176.)

Tässä opinnäytetyöprosessissa on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä ja pyritty tietoisesti välttämään kaikenlaista eettistä kyseenalaisuutta. Tutkimuslupa anottiin Tampereen kaupungin tutkimuslupakäytänteiden mukaisesti ja lupaa täydennettiin tutkimuksen edetessä.

Opinnäytetyöhön käytetyn teoreettisen tietopohjan hankintaan käytettiin yleisesti vakiintuneita luotettavia lähteitä, kuten vertaisarvioituja tutkimuksia, kirjallisuutta ja ajankohtaisia tieteellisiä julkaisuja ja raportteja. Lähdemateriaali hankittiin kirjastoista sekä tietoportaalista, kuten Finna ja Google Scholar. Hakusanoina on käytetty suomeksi ja englanniksi muun muassa käsitteitä kotihoito, henkilöstöjohtaminen, työelämätaidot, vuorovaikutustaidot, dialogisuus ja dialoginen johtaminen. Toimintatutkimuksen tiedonkeruuvaiheissa hankitut aineistot on säilytetty asianmukaisesti ja hävitetty toimintatutkimuksen päätyttyä. Osallistujien anonymiteettiä ei

vaarannettu missään tutkimuksen vaiheessa. Osallistujien henkilöllisyyksiä ei paljastettu myöskään toimintatutkimuksen arviointivaiheen sähköisessä kyselyssä, eikä heidän vastauksiaan voi yhdistää saatuihin tuloksiin. Opinnäytetyön tekemisessä on noudatettu rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta kaikissa työvaiheissa.

Toimintatutkimuksen ensimmäisen vaiheen tutkimuksellinen osuus toteutettiin kvalitatiivisen tutkimuksen keinoin haastattelemalla kotihoidon esimiehiä. Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen (2013, ss. 197–198) esittävät, että kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida uskottavuuden, siirrettävyyden, riippuvuuden ja vahvistettavuuden kautta. Uskottavuus edellyttää, että tutkimuksen tulokset on kuvattu riittävän selkeästi, jotta lukija voi saada käsityksen siitä, kuinka analyysi on tehty ja mitkä ovat tutkimuksen vahvuudet ja rajoitukset. Siirrettävyys tarkoittaa, että tutkimustulokset voivat olla siirrettävissä johonkin muuhunkin kontekstiin kuin siihen, missä tutkimus on tehty. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen, 2013, ss. 197–198.) Tässä opinnäytetyössä laadullisen tutkimusosuuden tulokset on kuvattu mahdollisimman tarkasti, jotta lukija voi arvioida niiden luotettavuutta. Haastattelun avulla hankittu aineisto kuvaa kuitenkin lopulta vain muutaman yksilön käsitystä tutkittavasta asiasta, jolloin analyysin tulokset eivät ole yleistettävissä kovinkaan laajasti. Rohkaisevaa kuitenkin on, että toimintatutkimukseen haastateltujen henkilöiden kertomuksissa oli hyvin paljon samankaltaisuuksia ja näin ollen voidaan arvioida, että kotihoidon esimiesten kuvaukset työssään kohtaamista tilanteista ja haasteista ovat laajassa mittakaavassa samankaltaisia myös valtakunnallisesti.

Toimintatutkimuksen arviointivaihe, dialogisen johtamisen käsikirjan arviointi, toteutettiin kvantitatiivisen tutkimuksen keinoin. Hyvän kvantitatiivisen tutkimuksen perusvaatimuksia on tutkimuksen pätevyys eli validiteetti, luotettavuus eli reliabiliteetti sekä puolueettomuus eli objektiivisuus. (Heikkilä, 2014, ss. 27–29.) Heikkilän (2014) mukaan validilla mittarilla suoritettut mittaukset ovat keskimääräisesti oikeita. Kyselyn avulla haluttiin selvittää vastaajien mielipiteitä dialogisen johtamisen käsikirjasta ja näitä tuloksia tutkimuksesta myös saatiin. Validiteetti varmistettiin tässä opinnäytetyössä huolellisella etukäteissuunnittelulla kyselyä laadittaessa, jotta saataisiin vastauksia siihen, mitä haluttiin selvittää. Kyselyn reliabiliteetin arvioiminen on haastavampaa. Kyseessä oli kokonaistutkimus, koska tutkittavien perusjoukko oli pieni, 43 henkilöä. Vastaajien osuus tästä joukosta oli hieman yli puolet; 54,8 %. Vastajakatoa oli

valitettavan paljon, mutta huomionarvoista on se, että 60,9 % vastaajista edusti opinnäytetyön varsinaista kohderyhmää eli kotihoidon esimiehiä. Seitsemän vastaajan vastaaminen oli keskeytynyt, eikä ole mahdollista arvioida, olivatko he samoja vai eri vastaajia, jotka lopulta vastasivat kyselyn loppuun asti. Luotettavuutta heikentää myös se, että kysely toteutettiin avoimen internet-linkin avulla, jolloin saman henkilön vastaamista kyselyyn useammin kuin kerran ei voida poissulkea, joskin sitä voidaan pitää epätodennäköisenä. Objektivisuuden arvioinnissa on huomioitava, että vastaajien antamiin arviointeihin on saattanut vaikuttaa opinnäytetyön tekijän henkilöys vastaajien kollegana ja työtoverina. Opinnäytetyön tekijä ei tunne valtaosaa vastaajista henkilökohtaisesti, mutta työskenteleminen samassa organisaatiossa samoissa tehtävissä on saattanut vaikuttaa siihen, että vastaajat ovat mahdollisesti halunneet kaunistella vastauksiaan, vaikkakin vastaaminen oli anonyymiä.

Toimintatutkimus on tutkimusmenetelmänä hyvin erilainen, kuin muut perinteisemmät menetelmät. Toimintatutkimuksen eettisyyttä arvioitaessa on merkittävää huomioida ketkä osallistuvat ja hyötyvät tutkimukseen osallistumisesta, kuinka hankittua tietoa käytetään ja kenen toimesta, sekä miten prosessi muuttuu tai vaikuttaa valtasuhteisiin tutkimuksen kohdeorganisaatiossa. (Gaventa & Cornwall, 2001, s. 78.) Toimintatutkimuksen, kuten muunkin tutkimuksen, on sitouduttava pyrkimykseen tuottaa uutta tietoa. Toimintatutkimuksessa uutta tietoa voidaan tuottaa joko käytännön tai teorian alueilla, tai sekä että. Toimintatutkimus sitoutuu tieteen tekemiseen, vaikka se poikkeaa perinteisestä tiedekäsityksestä omaksumansa ontologisen ja epistemologisen näkökulman vuoksi. Perinteinen tiede suhtautuu hieman epäilevästi toimintatutkimukseen tieteen välineenä, mutta toimintatutkimus on kuitenkin vakiinnuttanut paikkansa tieteessä. (Puusa & Juuti, 2020, s. 280.)

## **8.2 Opinnäytetyön yhteenveto ja johtopäätökset**

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten dialogisen johtamisen osaamista voidaan kehittää kotihoidon toimintaympäristössä, sekä tuottaa opinnäytetyöprosessin aikana hankitun tiedon perusteella dialogista johtamista käsittelevä käsikirja kotihoidon esimiesten johtamistyön tueksi. Opinnäytetyön tavoitteena oli lisätä tietoisuutta dialogisesta johtamisesta ja edistää sen omaksumista esimiestyön välineenä opinnäytetyön kohdeorganisaatiossa. Opinnäytetyön tavoitteena oli myös, että kotihoidon esimiehet kehittyvät dialogisessa johtamistavassa ja saavat siitä työkaluja arjen johtamistilanteisiin.

Kotihoidon esimiesten haastatteluista selvisi, että esimiehillä oli jo valmiiksi paljon dialogisia taitoja ja ymmärrystä dialogisuudesta työyhteisössä. Tukea ja neuvoja kuitenkin tarvittiin, ja esimiehet kaipasivat konkreettisia työkaluja dialogisuuden tukemiseen ja ylläpitämiseen, ristiriitatilanteiden hallintaan sekä hankalista vuorovaikutustilanteista selviytymiseen. Esimiesten mielestä oli myös tärkeää vahvistaa yhteistyötä ja kollegiaalisuutta muiden esimiesten kesken, sillä esimiestyö koettiin ajoittain hyvin yksinäiseksi. Opinnäytetyön tulosten mukaan vaikuttamalla näihin asioihin voitiin kehittää kotihoidon esimiesten dialogisia taitoja ja dialogista johtamisosaamista.

Kehittämistyön välineeksi koostettiin dialogisen johtamisen käsikirja, jonka sisällöllisiksi teemoiksi nousi haastatteluaineiston analyysin perusteella kuusi osaamisaluetta; aito läsnäolo, syväkuuntelu, motivaation tukeminen, tuen ja palautteen antaminen sekä kannustaminen, ristiriitojen hallinta sekä yhdessä oppiminen ja innovointi. Käsikirjan tavoitteena oli lisätä tietoisuutta dialogisesta johtamisesta ja vahvistaa näitä dialogiselle johtamistavalle ominaisia taitoja. Tietoisuuden lisäämiseksi opinnäytetyön tekijä järjesti Teams -kokouksen kotihoidossa esimiestyötä tekeville henkilöille. Kokouksessa kerrottiin osallistujille opinnäytetyöstä, sen tavoitteista ja tarkoituksesta sekä lyhyesti dialogisesta johtamisesta. Kokouksen jälkeen käsikirja lähetettiin osallistujille luettavaksi. Käsikirjan arviointikyselyn tulosten perusteella voidaan arvioida, että käsikirjalle asetetut tavoitteet toteutuivat. Lähes kaikki vastaajat olivat kokeneet uusia oivalluksia esimiestyöhön liittyen ja iso osa vastaajista oli käsikirjan ansiosta tietoisesti harjoitellut dialogisia johtamisen taitojaan.

Dialogisen johtamisen taitojen kehittymisen suhteen saavutettiin jonkin verran edistystä, vaikka osa kyselyn vastaajista ei ollut ottanut kantaa kehittymiseensä. Aikaa käsikirjan esittelystä sen arviointiin oli kolme viikkoa, mikä tulosten valossa osoittautui melko lyhyeksi. Mikäli käsikirjan käyttöön olisi ollut enemmän aikaa, olisi mahdollisesti saavutettu dialogisten johtamistaitojen kehittymisen suhteen parempia tuloksia. Kehittyminen kuitenkin jatkuu tulevaisuudessa, kun käsikirjaa käytetään pidempään ja laajemmin. Käsikirjan visuaalinen toteutus jakoi mielipiteitä; käsikirjan epätyyppillisuus värien, muotojen, kuvien ja tekstien suhteen oli käyttäjien mielestä sekä sen vahvuus, että heikkous. Opinnäytetyön tekijän lähtöoletus olikin, että kaikkia lukijoita miellyttävää lopputulosta lienee mahdotonta toteuttaa, ja käsikirjan ulkoasun tietynlainen räväkkyys oli tietoinen ratkaisu, josta haluttiin pitää kiinni. Tavoitteena oli tuottaa lukijan mielenkiintoa herättävä kokonaisuus ja siinä voidaan arvioida onnistuneen. Dialogisen johtamisen

käsikirja sai kohdeorganisaatiossa hyvän vastaanoton ja sitä hyödynnetään jatkossakin esimiesten perehdytysmateriaalina. Käsikirja tallennetaan luettavaksi kotihoidon esimiesten Virta -työtilaan ja se tulee esille myös Tampereen kaupungin intranettiin Taskuun.

Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena. Aikataulun puolesta opinnäytetyön toteutus ja valmistuminen viivästyi alkuperäisestä suunnitelmasta noin vuoden, osin koronaviruspandemian aiheuttaman poikkeustilanteen vuoksi, osin johtuen opinnäytetyön tekijän omista ajankäytöllisistä haasteista sulauttaa yhteen työ- ja opiskeluelämä. Toimintatutkimuksen tekeminen oli prosessi, joka kuitenkin mahdollisti työn tekemisen vaiheittain. Opinnäytetyön suunnitelma ja tutkimuslupa oli valmiina jo keväällä 2019, mutta varsinainen työn aktiivinen vaihe eteni vuoden 2020 aikana. Vuoden 2021 alussa opinnäytetyö viimeisteltiin valmiiksi.

Opinnäytetyön tekijänä oman työn kehittäminen ja omien kollegoiden kokemusten tutkiminen oli välillä haasteellista. Haastatteluvaiheessa opinnäytetyön tekijän oli ajoittain vaikea olla johdattelematta haastateltavaa tai tuomatta omia ajatuksiaan mukaan keskusteluun. Riittävä objektiivisuus pyrittiin kuitenkin saavuttamaan kaikissa toimintatutkimuksen vaiheissa. Toisaalta tuttuudella saattoi olla myös etuja; opinnäytetyön tekijän tuttuus saattoi rohkaista osallistujia vapautumaan, eikä haastattelutilanteita tarvinnut jännittää samalla tavalla, kuin kentien täysin ulkopuolista haastattelijaa. Opinnäytetyön tekijän tuttuus on toki saattanut myös vääristää opinnäytetyön tuloksia, mikäli tutkittavat ovat halunneet toveruuden tai kollegiaalisuuden vuoksi antaa todellista mielipidettään parempaa palautetta käsikirjasta.

### **8.3 Dialogisen johtamisen kehittäminen jatkossa ja jatkotutkimusaiheet**

Dialogisuus ja sen kehittäminen yhteisen ymmärryksen saavuttamiseksi työpaikoilla on tärkeä tehtävä myös tulevaisuudessa. Kotihoidon johtamistyöhön koostetun dialogisen johtamisen käsikirjan ei välttämättä tarvitse jäädä johtamistyön välineeksi ainoastaan kotihoitoon, vaan se voi soveltua käytettäväksi myös muunlaisissa työyhteisöissä ja organisaatioissa. Käsitteet hyvästä johtamistavasta ovat universaaleja ja käsikirjan aihealueita voi soveltaa myös muualla johtamistyössä. Opinnäytetyön kohdeorganisaatiossa käsikirja jää käyttöön ja mahdollistaa uusienkin esimiesten kehittymisen dialogisen johtamisen saralla. Dialogisen johtamisen käsikirjaan ei tehty muutoksia arvioinnin jälkeen lukuun ottamatta sen kansilehteä, joka uusittiin

opinnäytetyön viimeistelyvaiheessa. Tulevaisuudessa käsikirjaa voisi kuitenkin jatkokehittää; käsikirjan aiheita voisi laajentaa, teoretietoa lisätä ja ulkoasua muokata edelleen.

Opinnäytetyöprosessin aikana aineistosta nousi sivutuotteena toinenkin tärkeä kehittämisen aihe; kotihoidon esimiesten verkostoitumisen ja vertaistuen tarve. Esimiehet kokivat yksinäisyyttä ja tarvetta jakaa kokemuksiaan, lisätä ”yhteen hiileen puhaltamista”, saada vertaistukea ja kehittyä yhdessä samaa työtä tekevien kanssa. Jatkotutkimusaiheena voisikin olla, miten tähän tarpeeseen voitaisiin vastata dialogisuuden keinoin. Yhtenä kehittämisen muotona voisi toimia haastateltavien idea kotihoidon esimiesten säännöllisistä yhteistapaamisista, joissa olisi jonkinlainen strukturoitu rakenne ja selkeä tavoite.

Dialogisen johtamisen taika perustuu siihen, että johtajat tekevät tietoisien valinnan ottaa ja omaksua sen myös todelliseksi johtamisen filosofiaksi ja johtamistavaksi, jolloin sen teoria on siirrettävissä käytäntöön. Jos sanotaan dialogisen johtamisen olevan oman johtamisen viitekehys ja johtamisen tapa, mutta käytännön toteutus ontuu, ei kehitys ole vielä riittävää. Kun dialoginen johtaminen vakiinnuttaa paikkansa johtamisen ohjenuoraksi päivittäiseen arkeen työpaikoilla, se syvenee kaikkea ajattelua, käyttäytymistä, päätöksentekoa ja valintoja ohjaavaksi sisäiseksi malliksi. Dialoginen johtaminen onkin luonteeltaan johtajuuden syvä arvopohja ja maailmankatsomus. (Syvänen ym., 2015, s. 253.)

Jokainen johtaja voi käyttää dialogisen johtamisen tarjoamia keinoja ja mahdollisuuksia omalla tavallaan soveltaen. Jollakin esimiehellä on jo useampi keino hallussaan, joku puolestaan vasta opettelee niiden toimivaa ja tuloksellista käyttöä, ja joku on vasta muodostamassa alustavaa käsitystä niiden merkityksestä omassa johtamistyössään. (Syvänen ym., 2015, s. 261.)

Opinnäytetyön tuloksiin nojaten voidaan todeta ensimmäinen askel otetuksi kehittymisen tiellä ja tulevaisuudessa kaikki ovet ovat avoinna dialogisen johtamisen kehittämiseksi.

Opinnäytetyöprosessi on hyvä vetää yhteen ja päättää dialogisen johtamisen oppi-isän Isaacin sanoihin, sanoihin joihin päättyy myös opinnäytetyön suurimpana innoittajana toiminut Syväsen ym. (2015) teos dialogisesta johtamisesta:

”Voi kestää vuosia, että meistä hioutuu monisärmäinen timantti.” (Isaacs, 2001.)



## Lähteet

- Aaltonen, T., Luoma, M. & Rautiainen, R. (2004). *Vastuullinen johtaminen - inhimillistä tuloksentekeä*. Juva: Bookwell Oy.
- Amabile, T. & Kramer, S. (2012). *Pienet suuret teot. Opi johtamaan kehitystä*. Helsinki: Talentum.
- Bushe, G.-R. & Marshak, R. (2016). The Dialogic Mindset: Leading Emergent Change in a Complex World. *Organisation Development Journal* 34:1, s. 37-65.
- Chase, M. (2018). *Leadership Development And Support: The Perceived Effects Of A Dialogic Peer Coaching Program. All These And Dissertations 162. University of New England.*  
<http://dune.une.edu/thesis/162>
- Gaventa, J. & Cornwall, A. (2001). Power and Knowledge. Teoksessa P. Reason;& H. Bradbury, *Handbook of Action Research. Participative Inquiry and Practice*. London: Sage Publications.
- Heikkilä, T. (2014). *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki: Edita.
- Järvenpää, J. & Sui, T. (2017). *Onnistutaan yhdessä - kuuntelemalla kohti dialogista johtamista*. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö YAMK.  
[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/136152/Jarvenpaa\\_Jaana\\_Sui\\_Terhi.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/136152/Jarvenpaa_Jaana_Sui_Terhi.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Kaijala, M. & Tolvanen, R. (2020). *Henkilöstö - strateginen investointi?* Helsingin seudun kauppakamari. Viro: Printon
- Kananen, J. (2014). *Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä?* Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.
- Kankaanpää, S. & Piehl, A. (2011). *Tekstintekijän käsikirja. Opas työssä kirjoittaville*. Helsinki: Suomen Yrityskirjat Oy.
- Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. (2013). *Tutkimus hoitotieteessä*. Helsinki: Sanoma Pro.
- Kesti, M. & Syväjärvi, A. (2015). *Human Capital Production Function in Strategic Management. Technology and Investment, 6*, s. 12-21.
- Kivinen, P. (2018). *Yhteistoiminnallinen kehittäminen ja dialogisuus - teoriasta käytäntöön*. Teoksessa H. Laaksonen, *Työn ilolla! - dialogia ja yhteistoiminnallista kehittämistä*. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja, sarja B, raportteja 99.  
<http://julkaisut.tamk.fi/PDF-tiedostot-web/B/99-Tyon-ilolla.pdf>
- Kotimaisten kielten keskus. (2020). *Ohjeita ohjeiden tekijöille*.  
[https://www.kotus.fi/ohjeet/virkakieli/ohjeita/ohjeita\\_ohjeiden\\_tekijoille#alku](https://www.kotus.fi/ohjeet/virkakieli/ohjeita/ohjeita_ohjeiden_tekijoille#alku)
- Kylmä, J. & Juvakka, T. (2012). *Laadullinen terveystutkimus*. Helsinki: Edita.

- Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista 28.12.2012/980.* <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120980>
- Lammintakanen, J. & Laulainen, S. (2019). *Henkilöstöjohtamisen tutkimus sosiaali- ja terveysalalla.* Työn tuuli - Henkilöstöjohtamisen tutkimuksen tuulet 2019:2. Henkilöstöjohtamisen ryhmä HENRY Ry. [https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli\\_022019.pdf#page=79](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022019.pdf#page=79).
- Lappalainen, P. (2016). *Työelämätaidot - esimiehiin ja alaisiin kohdistuvat osaamisvaatimukset.* Lappeenrantaan teknillinen yliopisto. Raportit ja selvitykset 68. <http://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/149569/Lappalainen%20työelämätaidot.pdf?sequence=1>
- Mönkkönen, K. (2018). *Vuorovaikutus asiakastyössä. Asiakkaan kohtaaminen sosiaali- ja terveysalalla.* Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät.* Tallinna: Gaudeamus Oy.
- Redondo-Sama, G. (2016). *Leadership & Community Participation: A Literature Review.* International and Multidisciplinary Journal of Social Sciences 5(1), s. 71-92. <http://doi.org/10.17583/rimcis.2016.1998>.
- Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (2017). *Sosiaali- ja terveysjohtaminen.* Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. (2014). *Tutkimuksen voimasanat.* Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Roth, P.-C. & Saarenpää, J. (2020). *Sudenpentujen käsikirja esimiehille. Vuorovaikutustaidot ja sosiaaliset tunteet työelämässä.* Helsinki: Basam Books Oy.
- Salminen, J. (2015). *Työntekijän vastuu ja työelämätaidot.* Helsinki: Multiprint Oy.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (2017). *Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi 2017-2019.* Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu 2017:6. [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80132/06\\_2017\\_Laatusuositusjulkaisu\\_fi\\_kansilla.pdf](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80132/06_2017_Laatusuositusjulkaisu_fi_kansilla.pdf)
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (2020). *Kotihoito ja kotipalvelut.* <https://stm.fi/kotihoito-kotipalvelut>
- Suomalainen asiasanasto- ja ontologiapalvelu. (2020). *YSO - Yleinen suomalainen ontologia.* <https://finto.fi/yso/fi/page/p9543>

- Syvänen, S., Kasvio, A., Loppela, K., Lundell, S., Tappura, S. & Tikkamäki, K. (2012). *Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä. Tutkimusohjelman toereettiset lähtökohdat, tutkimuskysymykset ja toteutus*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. (2015). *Dialoginen johtaminen. Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen*. Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Taipale, T. & Janhunen, M. (2020). *Johtotähti. Työntekijälähtöisen kulttuurin luotsaajan opas*. Helsinki: Työterveyslaitos. KetteräHR -hanke.  
<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131989/Johtot%3%a4hti%20Ty%3%b6nt%3%a4l%3%a4ht%3%b6isen%20kulttuurin%20luotsaajan%20opas.pdf?sequence=1&isAllo-wed=y>.
- Tampereen kaupunki. (2020). *Kotihoidon palvelukuvaus*. Tampereen kaupunki, Sosiaali- ja Terveyspalvelut, Ikäihmisten palveluryhmä.
- Tampereen kaupunki. (2020). *Sosiaali- ja terveyspalveluiden palvelualue*.  
<https://www.tampere.fi/tampereen-kaupunki/organisaatio/sosiaali-ja-terveyspalvelujen-palvelualue.html>
- Tampereen kaupunki. (2020). *Sosiaali- ja terveyspalvelujen palvelualueen toimintasäntö 29.1.2020 § 10*.  
[https://www.tampere.fi/tiedostot/s/Hr6VCbOAV/Sosiaali\\_ja\\_terveyspalvelujen\\_palvelualueen\\_toimintasaanto.pdf](https://www.tampere.fi/tiedostot/s/Hr6VCbOAV/Sosiaali_ja_terveyspalvelujen_palvelualueen_toimintasaanto.pdf)
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. (2020). *Yli puolella kotihoidon asiakkaista palvelujen käyttö on päivittäistä*. <https://thl.fi/fi/-/yli-puolella-saannollisen-kotihoidon-asiakkaista-palvelujen-kaytto-on-paivittaista?redirect=%2Ffi%2Fweb%2Fikaantyminen>
- Tuomi, J. & Sarajarvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta TENK. (2012). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)
- Ulrich, D. (2007). *Henkilöstöjohtamisella huipulle*. Helsinki: Talentum.
- Vanhala, S., Tilev, K. & Lindström, S. (2012). *Ristivetoa vai yhtä köyttä? Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus*. Aalto Yliopiston julkaisusarja 2:2012.

<https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/11065/isbn9789526047676.pdf?sequence>

Vartiainen, P. & Raisio, H. (2020). *Johtaminen kompleksisessa maailmassa. Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen*. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Veijanen, M. (2018). *Positiivinen oravanpyörä - Dialoginen organisaation kehittäminen ja työyhteisötaitojen johtaminen*. Pro gradu -tutkielma. Lapin yliopisto.

<https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63594/Veijanen.Marika.pdf?sequence=1>

Viitala, R. & Järnlström, M. (2014). *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarametrin nostamat kehityshaasteet*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302.

[https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7810/isbn\\_978-952-476-537-4.pdf?sequence=1](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7810/isbn_978-952-476-537-4.pdf?sequence=1)

**Liite 1: Saatekirje**

Hyvä kotihoidon esimies,

opiskelen Hämeen ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveystieteiden kehittämissuunnan ja johtamisen koulutusohjelmassa. Teen ylempään ammattikorkeakoulututkintooni kuuluvaa opinnäytetyötä aiheesta *dialogisen johtamisen kehittäminen kotihoidossa*. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten dialogisen johtamisen osaamista voidaan kehittää kotihoidon toimintaympäristössä. Opinnäytetyön tavoitteena on, että kotihoidon lähiesimiehet tulevat tietoisiksi dialogisesta johtamistavasta, kehittyvät siinä ja saavat siitä työkaluja arjen johtamistilanteisiin.

Opinnäytetyöstä tulee toimintatutkimus, jonka ensimmäisessä vaiheessa selvitetään haastattelujen avulla, millaista osaamista kotihoidon lähiesimiehillä on dialogisesta johtamisesta ja minkälaista tietoa he tarvitsevat kehittyäkseen siinä. Haastattelujen tulosten perusteella toimintatutkimuksen aikana työstetään dialogisen johtamisen käsikirja esimiestyön tueksi. Lopuksi esimiehet vastaavat sähköiseen kyselyyn, jonka tarkoituksena on selvittää, onko käsikirjasta ollut heille hyötyä johtamistyössä ja millä tavoin käsikirjasta saatu hyöty on havaittavissa.

Opinnäytetyön aineisto kerätään haastattelulla sekä myöhemmin sähköisellä kyselyllä, joihin ystävällisesti pyydän Sinua osallistumaan. Haastatteluun varataan aikaa noin tunti. Haastattelun teemoina ovat *dialogisuus, henkilöstöjohtaminen kotihoidossa ja johtamisen kehittäminen*. Haastattelut nauhoitetaan ja aineisto säilytetään huolellisesti. Tutkimuksen tekemiseen on saatu tutkimuslupa. Aineisto käsitellään nimettömästi ja luottamuksellisesti. Tutkimusaineisto tuhoetaan heti opinnäytetyön valmistuttua. Voitte myös keskeyttää tutkimukseen osallistumisenne syytä ilmoittamatta missä tutkimuksen vaiheessa tahansa. Opinnäytetyön ohjaajana toimii yliopettaja Paula Hakala, [paula.hakala@hamk.fi](mailto:paula.hakala@hamk.fi).

Ystävällisin terveisin,

Anu Luotonen

p. 044 XXXXXXX, [anu.luotonen@student.hamk.fi](mailto:anu.luotonen@student.hamk.fi)

Terveydenhoitaja AMK

**Liite 2: Suostumus tutkimukseen osallistumisesta**

Olen tutustunut Hämeen ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelmassa opiskelevan Anu Luotosen lähettämään saatekirjeeseen, joka koskee opinnäytetyötä aiheesta *dialogisen johtamisen kehittäminen kotihoidossa*. Annan suostumukseni opinnäytetyöhön liittyvään haastatteluun osallistumiseen.

Tampereella \_\_\_\_ . \_\_\_\_ . 2020

---

Allekirjoitus ja nimen selvennys

### Liite 3: Teemahaastattelurunko

Taustatiedot: ikä, sukupuoli, koulutustausta, työkokemus

#### DIALOGISUUS

- Mitä ajatuksia tai miellelyhtymiä sanat dialogi ja dialogisuus sinussa herättävät?
- Onko dialogisuus sinulle tuttu käsite? Mitä se mielestäsi tarkoittaa/voisi tarkoittaa?
- Minkälaista on mielestäsi hyvä vuorovaikutus?
- Mitä hyviin työelämätaitoihin mielestäsi kuuluu?
- Minkälaiset asiat työssäsi edesauttavat hyvän vuorovaikutuksen onnistumista? Entä mitkä asiat vaikeuttavat sitä?
- Mitä dialoginen johtaminen mielestäsi tarkoittaa?
- Miten dialogisuuden toteutumista voisi lisätä työyhteisössäsi?

#### HENKILÖSTÖJOHTAMINEN KOTIHOIDOSSA

- Kuinka pitkään olet toiminut kotihoidon esimiehenä?
- Viihdytkö työssäsi?
- Minkälaisia hyviä puolia työhösi esimiehenä liittyy? Entä huonoja?
- Koetko henkilöstöjohtamisen vaikeana? Mikä siinä on vaikeaa/helppoa?
- Minkälaisia haasteita henkilöstöjohtamiseen kotihoidossa mielestäsi liittyy?
- Minkälaista koulutusta ja ohjausta toivoisit saavasi henkilöstöjohtamiseen?
- Minkälainen on mielestäsi hyvä johtaja?
- Onko kotihoidon työntekijöiden johtamisessa joitain erityispiirteitä?

#### JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN

- Oletko saanut riittävästi koulutusta kotihoidon esimiestyöhön?
- Minkälaista koulutusta toivoisit saavasi lisää?
- Millä tavalla esimiestyötä ja johtamista voitaisiin kotihoidossa mielestäsi kehittää?
- Minkälainen voisi olla mielestäsi hyvä dialogisen johtamisen käsikirja? Mitä se sisältäisi? Missä ja miten se olisi saatavilla? Miltä se näyttäisi? Minkälaisia asioita siinä kerrottaisiin?

#### Liite 4: Kutsu dialogisen käsikirjan esittelykokoukseen (Teams)

Hyvä vastaanottaja,

opiskelen Hämeen ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelmassa. Teen ylempään ammattikorkeakoulututkintooni kuuluvaa opinnäytetyötä aiheesta dialogisen johtamisen kehittäminen kotihoidossa. Opinnäytetyöni ”*Vuorovaikutuksesta innovaatioihin – dialogisen johtamisen kehittäminen kotihoidossa*” on toimintatutkimus, jonka tarkoituksena on selvittää, miten dialogisen johtamisen osaamista voidaan kehittää kotihoidon toimintaympäristössä, sekä tuottaa opinnäytetyöprosessin aikana hankitun tiedon perusteella dialogista johtamista käsittelevä käsikirja kotihoidon esimiesten johtamistyön tueksi.

Toimintatutkimuksellisen opinnäytetyön tavoitteena on lisätä tietoisuutta dialogisesta johtamisesta, dialogisuuden keinoista ja edistää niiden omaksumista esimiestyön välineenä. Opinnäytetyön tavoitteena on myös, että kotihoidon esimiehet kehittyvät dialogisessa johtamistavassa ja saavat siitä työkaluja arjen johtamistilanteisiin.

Kokouksessa kerron lyhyesti opinnäytetyöstäni. Kokouksen jälkeen alkaa varsinainen kehittämistyö, johon ystävällisesti pyydän sinua osallistumaan. Osallistuminen tapahtuu tutustumalla Dialogisen johtamisen käsikirjaan ja ottamalla sen osaksi työvälineistöäsi.

Käsikirja lähetetään sinulle sähköpostitse kokouksen jälkeen. Myöhemmin pyydän sinua vielä vastaamaan lyhyeen sähköiseen kyselyyn käsikirjaan liittyen.

Lämmin kiitos yhteistyöstäsi!

Ystävällisin terveisin

Anu Luotonen

p. 044 XXXXXXXX

[anu.luotonen@student.hamk.fi](mailto:anu.luotonen@student.hamk.fi)

Terveydenhoitaja AMK



**Liite 5: Saate arviointikyselyyn osallistumiseen**

Hyvä vastaanottaja,

lämmin kiitos osallistumisestasi ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyötutkimukseeni ”*Vuorovaikutuksesta innovaatioihin – dialogisen johtamisen kehittäminen kotihoidossa*”.

Olet saanut mahdollisuuden tutustua opinnäytetyöprosessin aikana koostettuun Dialogisen johtamisen käsikirjaan.

Pyydän sinua ystävällisesti vastaamaan oheiseen lyhyeen kyselyyn, joka liittyy käsikirjan ulkoasuun, käytettävyyteen ja sen sisällöllisen hyödyn arviointiin. Vastaaminen vie aikaa noin 10 minuuttia ja on täysin anonyymia. Vastaaminen onnistuu klikkaamalla oheista linkkiä:

<https://webpolsurvey/s/XXXXXXX>

Kiitos yhteistyöstäsi!

Ystävällisin terveisin

Anu Luotonen

p. 044 XXXXXXX

Terveydenhoitaja AMK

[anu.luotonen@student.hamk.fi](mailto:anu.luotonen@student.hamk.fi)

## Liite 6: Käsikirjan arvioinnin kyselylomake

### 1. Taustatiedot

Valitse alla olevista vaihtoehdoista:

Työskentelen kotihoidossa

- a) kotihoidon esimiehenä/palveluesimiehenä
- b) vastaavana sairaanhoitajana
- c) vastaavana palveluesimiehenä, päällikkönä tai muuna korkeampana esimiehenä

Ota kantaa seuraaviin väittämiin, jotka koskevat Dialogisen johtamisen käsikirjaa. Valitse mielipidettäsi parhaiten vastaava vaihtoehto.

### 2. Käsikirjan ulkoasu ja luettavuus

Väittämä	1 Täysin eri mieltä	2 Jonkin verran eri mieltä	3 Ei samaa eikä eri mieltä	4 Jonkin verran samaa mieltä	5 Täysin samaa mieltä
Käsikirja on ulkoasultaan kiinnostava.					
Käsikirja on ulkoasultaan selkeä.					
Käsikirja on sopivan pituinen.					

Käsikirjan tekstit ovat ymmärrettäviä ja sisältö etenee loogisesti. Minun on helppo löytää käsikirjasta asiat, joita tarvitsen työssäni.					
--	--	--	--	--	--

### 3. Käsikirja sisältö ja aihealueet

Väittäjä	1 Täysin eri mieltä	2 Jonkin verran eri mieltä	3 Ei samaa eikä eri mieltä	4 Jonkin verran samaa mieltä	5 Täysin samaa mieltä
Käsikirjan aihe dialoginen johtaminen herättää minussa mielenkiintoa.					
Käsikirjassa käsitellyt aiheet ovat omassa työssäni ajankohtaisia ja tärkeitä.					
Käsikirjassa on riittävästi tietoa dialogisesta johtamisesta.					
Käsikirjassa on sopivasti sisältöä ja erilaisia aiheita johtamistyöni kannalta.					
Käsikirjaan on valittu oleellisia aiheita työni kannalta.					

## 4. Käsikirjan toimivuus ja käyttökelpoisuus

Väittäjä	1 Täysin eri mieltä	2 Jonkin verran eri mieltä	3 Ei samaa eikä eri mieltä	4 Jonkin verran samaa mieltä	5 Täysin samaa mieltä
Ymmärsin dialogisen johtamisen ydinajatuksen.					
Olen saanut käsikirjasta uusia ideoita ja kehitymisajatuksia.					
Olen kokeillut käsikirjan toimintamalleja käytännössä.					
Käsikirjaa on mielestäni helppo käyttää johtamistyössäni.					

## 5. Käsikirjasta koettu hyöty johtamistyössä

Väittäjä	1 Täysin eri mieltä	2 Jonkin verran eri mieltä	3 Ei samaa eikä eri mieltä	4 Jonkin verran samaa mieltä	5 Täysin samaa mieltä
Käsikirja on auttanut kokemaan uusia oivalluksia esimiestyöhön liittyen.					

Olen tietoisesti harjoitellut dialogisia johtamisen taitojani.					
Tulen käyttämään käsikirjaa säännöllisesti johtamistyöni välineenä.					
Olen kehittynyt dialogisissa johtamisen taidoissani.					

6. Kerro tähän vastauskenttään, minkälaisissa arjen johtamistilanteissa olet hyödyntänyt käsikirjaa.

7. Avoin palaute

Kirjoita vielä tähän vastauskenttään avointa palautetta Dialogisen johtamisen käsikirjasta. Kerro, mitä siinä tulisi muuttaa, kehittää tai parantaa.

Kiitos vastauksistasi!

## **Liite 7: Dialogisen johtamisen käsikirja**

YAMK opinnäytetyö  
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen  
Anu Luotonen

# VUOROVAIKUTUKSESTA INNOVAATIOIHIN

DIALOGISEN JOHTAMISEN KÄSIKIRJA



Onnistuminen on asenne.  
Se on avoimuutta uusille ideoille,  
halukkuutta kuunnella, innokkuutta  
oppia, halua kasvaa ja joustavuutta  
muuttua.

- BJ Gallagher -

# Dialoginen johtaminen



## MITÄ SE ON



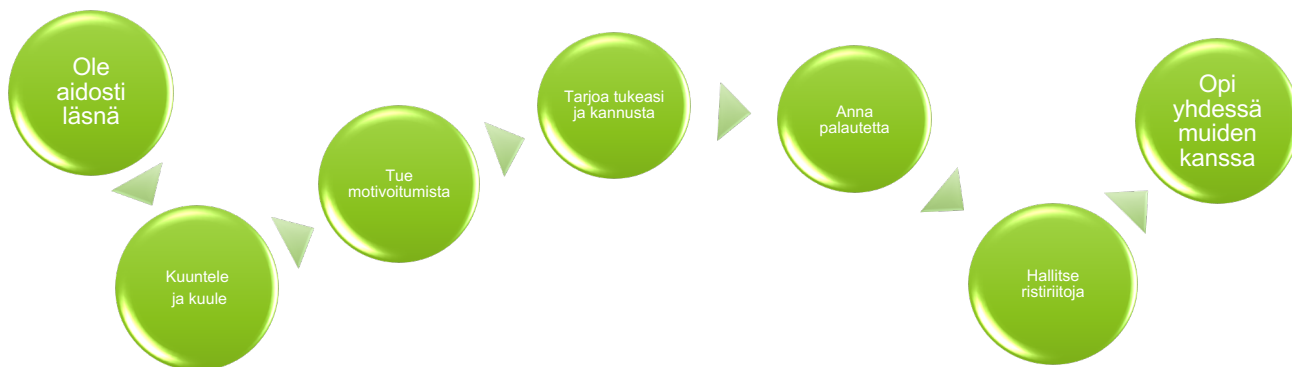
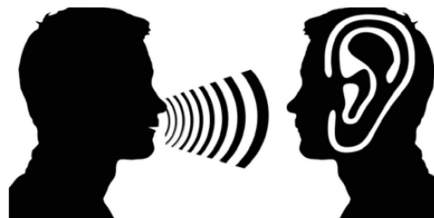
Dialogi on paradoksi.  
Yhtäältä tiedämme jo nyt,  
miten dialogia käydään,  
mutta toisaalta siinä on  
vielä paljon opittavaa.

(Isaacs 2001)

Dialoginen johtaminen on innostavaa ja motivoivaa johtamista, joka vaikuttaa toiminnan laatuun, henkilöstön hyvinvointiin ja työn tuottavuuteen. Dialogisen johtamistavan piirteitä ovat yhteistoiminnallisuus, työntekijöiden laajat osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet, dialogisuus ja vuorovaikutus, sisäinen motivaatio ja jatkuva uudistuminen. Sen tavoitteena on vaikuttaa myönteisesti työelämän laatuun, työn tuloksellisuuteen ja innovatiivisuuden lisääntymiseen.



## MITEN



## MIKSI

Hyvät johtajat saavat ihmiset tuntemaan olevansa asioiden ytimessä, ei ulkopuolella. Jokainen tuntee voivansa antaa oman osuutensa organisaation menestykseen. Kun näin käy, heidän työnsä saa merkityksen.

-Warren G. Bennis -





**Dialogisessa johtamisessa korostuvia piirteitä ovat oppiminen ja kehittyminen, tuki, luottamus, motivaation tukeminen sekä yksilöllinen kohtaaminen. Johtamissuhde on aina psykologinen vuorovaikutussuhde.**

**Aito läsnäolo** on tärkeä dialogisen esimiehen ominaisuus ja velvollisuus. Esimiehen läsnäolo on monimuotoista: läsnäoloa fyysisesti, sosiaalisesti, tietoisesti ja vastuullisesti. Dialoginen esimies haluaa olla läsnä aidosti, kiinnostuneena, keskittyneenä, luotettavana, turvallisena ja huumorintajuisena. Dialoginen esimies on helposti lähestyttävä, hän on tavoitettavissa ja saavutettavissa. Dialoginen esimies mahdollistaa henkilöstölle tilaisuuksia keskustella työn arjen keskellä.

**Kuuntelevia esimiehiä** pidetään lämpiminä, empaattisina ja arvostavina. Syvälinen kuuntelu ja sen harjoittelu auttaa löytämään henkilöstön voimavarat ja potentiaalin. **Läsnäoloon** ja kuuntelemiseen liittyy paljon myönteisiä vaikutuksia, jotka kohdentuvat muun muassa työtapoihin, vuorovaikutukseen ja työorientaatioon, ja jotka edistävät työhyvinvointia sekä asiakastytytyväisyyttä.

**Työmotivaatio** on merkittävä työn tuottavuuteen, työhyvinvointiin ja uudistumiseen vaikuttava tekijä ja sen edistäminen on yksi tärkeimmistä dialogisen johtamisen periaatteita. Työmotivaatio vaikuttaa ihmisen suhtautumiseen työhön, työympäristöön, työyhteisön jäseniin, esimiehiin ja työolosuhteisiin.

**Esimiesten taholta koettu tuki** on merkittävä työn tuottavuutta parantava tekijä ja dialogisen johtamisen periaate. Kun esimies tukee ja edistää työyhteisön myönteistä ilmapiiriä ja vuorovaikutussuhteita, se korreloi dialogisen johtamistavan, organisaatio-osaamisen ja uudistumisen kanssa.

**Ristiriitojen hallinta** koetaan usein esimiesten keskuudessa yhtenä vaikeimmista ja kuormittavammista vastuista. Esimiehillä on tarve jakaa, puhua, keskustella, reflektoida ja saada työnhajausta vaikeisiin ja kuormittaviin hetkiin työssään. Ristiriitojen hallinnan taitoja on mahdollista kehittää.

**Oppimisen** näkökulmasta dialogisen johtamisen ytimessä ovat muutoksessa organisoituminen, oppimisprosessien koordinointi sekä tasavertaisuuden turvaaminen osallistumismahdollisuuksien suhteen.



**HELPOMMIN SANOTTU  
KUIN TEHTY?**



Arjen kiireessä ihmiset eivät ole uudistumiskykyisiä, vaan toistamme vanhoja ajatus- ja toimintamalleja hiukan uudistettuna. Jos halutaan löytää tekemisen ja luomisen ilo, tuottaa uusia ideoita, palvella paremmin asiakkaita ja voida paremmin työssä, tietoisesta läsnäolon harjoittelemisesta on hyötyä.  
(Takanen 2013)

# Opettele olemaan aidosti läsnä. Kuuntele syvällisesti.



- Ole fyysisesti läsnä mahdollisimman paljon
- Ole tavoitettavissa, pidä ovi avoinna aina kun mahdollista
- Kun suljet oven keskittyäksesi työtehtäviisi, jätä oveen viesti, jotta muut tietävät missä olet ja koska olet jälleen tavattavissa
- Ole aidosti kiinnostunut
- Ota keskustellessasi katsekontakti ja lopeta muu tekeminen
- Pysähdy kuuntelemaan ja ymmärtämään kuulemasi
- Esitä lisäkysymyksiä
- Viesti eleilläsi ja olemuksellasi, että olet kiinnostunut
- Tee muistiinpanoja ja palaa asiaan myöhemmin
- Ole luotettava ja turvallinen, viesti hyväksyvää ilmapiiriä

**Puhu suoraan** Äänen käyttäminen ja vastuullinen kommunikointi, kannan ottaminen, itseilmaisu

**Kuuntele** Itsensä ja toisten kuunteleminen

**Kunnioita** Itsensä ja toisten arvostaminen

**Odota** Omien käsitysten ja tulkintojen pidättäminen, viivästäminen, itsekriittisyys, itsereflektio

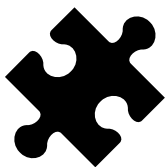


## KYSY ITSELTÄSI:

Kuuntelenko toista vain pakollisen määrän kohteliaasti, että voin itse jatkaa omilla asioillani vai kuuntelenko oikeasti siten, että antaudun toisen ihmisen asialle?

Onko oma puheeni sellaista, josta toisen on helppo jatkaa keskustelua, vai tuonko asiat omassa puheessani esille lopullisena totuutena, jolloin toiselle ei jää mahdollisuuksia jatkaa keskustelua?

Pystynkö sanomaan ääneen, että anteeksi, minun on nyt vaikea kuunnella tai en osannut kuunnella? On reilumpaa sanoa se ääneen, kuin näytellä kuuntelevansa, vaikka ajatukset ovat toisaalla.



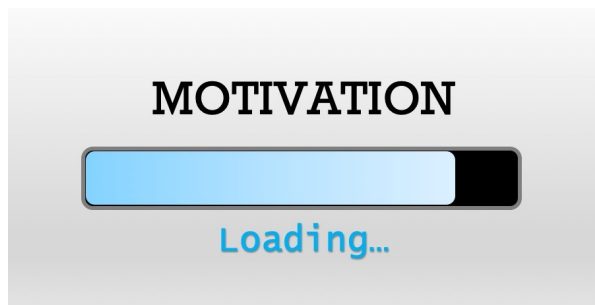
Motivaatio on sisäinen tuli. Jos joku yrittää sytyttää tuon tulen allesi, todennäköistä on, että se palaa vain hetken.

-Stephen R. Covey-

Opettele  
tukemaan  
motivoitumista.

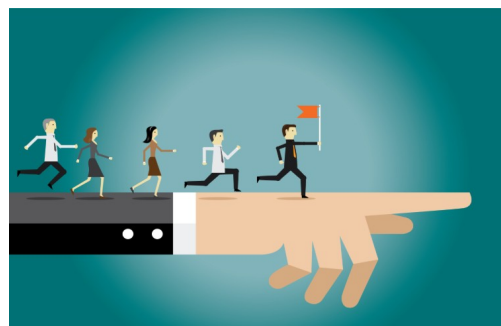
## MISTÄ TYÖMOTIVAATIO SYNTYY?

- johtamisen tavasta
- arvoista
- tavoitteista ja päämääristä
- palkitsemisesta
- vaikutusmahdollisuuksista
- työilmapiiristä
- kehittämisestä
- oikeudenmukaisuudesta



Hyvä työmotivaatio edellyttää, että työntekijän tarpeet tyydyttyvät

- **fysiologisella tasolla** (työympäristössä, työnantajapolitiikassa, työsuhteen ehdoissa ja eduissa)
- **turvallisuuden osalta** (luottamus, työsuhteen turvallisuus, työturvallisuus, työhyvinvointi, ristiriitojen hallinta)
- **sosiaalisella tasolla** (joukkoon kuulumisen ja välittämisen tarpeet, vuorovaikutus, sosiaaliset suhteet, hyväksyntä)
- **älyllisyydessä ja arvostuksessa** (arvostus, tasapuolisuus, tasapaino työn vaativuuden ja osaamisen suhteen, älyllisyyden sopiva haastaminen)
- **itsensä kehittämisessä** (oppiminen, kasvu, kehittyminen, suhde muutokseen)



## KYSY ITSELTÄSI:

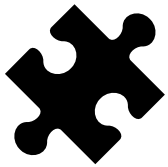
Miten sinä ymmärrät oikeudenmukaisuuden?

Miten omat arvosi näkyvät toiminnassasi?

Tiedätkö sinä riittävästi työntekijöidesi odotuksista?

Mistä, miten ja keitä sinä palkitset?

Annatko työntekijöille vastuuta, mahdollistatko kasvun ja kehittymisen?



”Se ei välttämättä vaadi paljoo aikaa, vaan se voi olla pieni hetki lounastauolla, portaikossa, aamulla töihin tullessa. Ei se vaadi mitään runonlausuntaa. Vaan inhimillisyyttä, että tulee siitä auktoriteetin roolista pois.”

(Lehto, 2017, eräs haastateltu esimies)



## DIALOGINEN ESIMIES

- luo edellytyksiä ja mahdollistaa toimintaa
- kysyy kuulumisia
- tarjoaa apuaan
- kannustaa henkilöstöä miettimään ratkaisuja yhdessä
- osoittaa hyväksyntää välittämällä, pitämällä huolta ja puolustamalla
- on empaattinen ja helposti lähestyttävä
- on jämäpti ja luotettava
- antaa ja vastaanottaa palautetta



*Ole rehellisesti paras versio omasta itsestäsi, johda oman persoonasi kautta.*

**Ole tukena.  
Anna palautetta.  
Kannusta.**



**Työntekijä  
tarvitsee tukeasi**

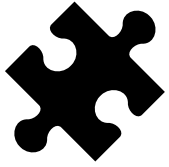
- **työhyvinvointiin ja jaksamiseen**
- **ilmapiiriin ja vuorovaikutukseen**
- **sosiaalisiin suhteisiin**
- **muutostilanteisiin**

Palautteella on merkittävä rooli työssä menestymisen työkaluna.

Ajattele palautetta lahjana: palautteella on hyvä tarkoitus.

- Palautteen tarkoituksena on saada aikaan muutos ja auttaa kehittymään edelleen.
- Palaute on luottamuksen osoitus.
- Palaute on mahdollisuus. Se tarjoaa tilaisuuden näyttää mihin kukin pystyy, kun tietää mitä häneltä odotetaan.
- Palaute on toiveikkouden osoitus; se on uskoa siihen, että pystyt parempaan.

Esitä kysymyksiä. Luo myönteistä ilmapiiriä ja pyri ymmärtämään vastakkaisia näkemyksiä.



*”Ristiriita ei ole työyhteisössä mörkö, jota olisi viisasta pelätä, ja jolta olisi turvallisinta sulkea silmänsä. Hyvä ihmisten johtaminen käyttää organisaation ristiriitatilanteita hyväkseen.”*

*(Lehto, 2017, eräs haastateltu esimies)*



## Hallitse ristiriitoja.

## Pidä huolta itsestäsi.

### MUISTA:



Joskus turhautumisen tunteiden taustalla on niin isoja asioita, että esimiehestä ei ole tilanteen ratkaisijaksi tai ongelmien poistajaksi.

Parasta mitä voit silloin tehdä, on ohjata työntekijä työterveyteen.

Esimieskin on vain ihminen. Tuo se reilusti esille. Tämä on vain työtehtävä, vaikka vaativa sellainen.

Pidä etäisyyttä työyhteisön tunnekenttään, jotta voit säilyttää realiteettien tajun sekä siihen liittyvän harkinta- ja päätöksentekokyvyn.

#### RISTIRIITATILANTEESSA:

- esitä kysymyksiä, jotka hyödyttävät ongelmanratkaisua ja heijastavat henkilöstön kuuntelemista ja heidän näkemystensä ymmärtämistä
- hyvät kysymykset vievät eteenpäin, ovat tulevaisuussuuntautuneita, synnyttävät sitoutumista ja vievät toimintaa kohti
- nosta tietoisesti esiin vahvuuksia ja aikaisempia onnistumisia
- edusta ammatillisuutta, kuule kaikkia osapuolia
- älä jätä asioita puolitiehen, vaan sovi, miten jatkossa toimitaan ja mistä asioista pidetään kiinni
- tarvittaessa palauta mieliin organisaation arvot ja pelisäännöt



*”Kahdenkeskisissä tilanteissa jos puhutaan jostain negatiivisesta asiasta, ja on jotain kehitettävää, pitää löytää myös positiivinen kulma ja asia, että ei vain puhu siitä mikä on huonosti. Se ei saa kuitenkaan olla tuulesta temmattua, vaan totuudenmukaista.”*

*(Lehto, 2017, eräs haastateltu esimies)*



Rakentavaa ja arvostavaa kieltä käyttäessään esimies osallistuu ja rohkaisee muita arvostavan kulttuurin rakentamiseen. Se on edellytys myönteiselle kehitykselle ja muutokselle. Kun puhumme ongelmista, virheistä ja puutteista, näemme niitä entistä enemmän ympärillämme. Jos taas keskitymme voimavaroihin, vahvuuksiin ja niihin asioihin, jotka ovat hyvin, rakennamme avoimempaa ja vuorovaikutteisempaa kulttuuria.



Innostaminen on vielä enemmän kuin motivointi. Innostaminen perustuu esimiehen aitoon ja tunneperäiseen haluun saada työyhteisön jäsenet myönteisiä kokemuksia sisältävään toimintaan. Jotta voi innostaa muita, pitää ensin olla itse innostunut. Toimi siis itse hyvänä esimerkkinä.

Esimies ruokkii käyttäytymisellään ja esimerkillään alaistensa työyhteisötaitojen kehittymistä. Tähän vaikuttavat keskinäinen kunnioitus, luottamus sekä toimiva esimies-alaissuhde. Eettisyys johtamisessa ja hyvät työyhteisötaidot vaikuttavat myönteisellä tavalla organisaation tehokkuuteen.

# Opi, innovoi ja voimaannu.

## Tehkää se yhdessä.

Ratkaisupuhe sisältää pieniä toivonkipinöitä, ehdotuksia, ideoita ja myönteisiä havaintoja. Ihmisen ongelmia pitää kuulla, mutta sitten yrittää kääntää ongelma tavoitteeksi; millaiseksi toivot tilanteen muuttuvan, mitkä asiat tulevat olemaan erilailla hyvin toimivassa tilanteessa, mistä huomaa kun asiat toimii. Näillä kysymyksillä esimies voi auttaa työntekijöitä ratkaisupuheen luomisessa.



- Anna tilaa työntekijöiden itsenäiselle toiminnalle.
- Kuuntele aidosti työntekijöitä, työvastuiden määrittelemissä rajoissa.
- Osallista.
- Luota työntekijöiden osaamiseen ja ammatillisuuteen.
- Tunnista ja tunnusta työntekijöiden kehittämispotentiaali.
- Tue heidän kehittämis ehdotustensa, ideoidensa ja aloitteidensa kokeilemista myös käytännössä.





# Lähteet ja lukemista:

**Lehto, K.** (2017). **Johda rohkeasti: Oivalluksia esimiestyöstä ja johtajuudesta. Vaasan yliopiston raportteja 6. Saatavilla**  
[https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-770-5.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-770-5.pdf)

**Roth, P-C. & Saarenpää, J.** (2020). **Sudenpentujen käsikirja esimiehille. Vuorovaikutustaidot ja sosiaaliset tunteet työelämässä.** Helsinki: Basam Books Oy.

**Salminen, J.** (2015). **Työntekijän vastuu ja työelämätaidot.** Helsinki: Multiprint Oy.

**Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & ja Toikko, T.** (2015). **Dialoginen johtaminen. Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen.** Tampereen Yliopistopaino Oy.

**Taipale, T & Janhunen, M.** (2020). **Johtotähti. Työntekijälähtöisen kulttuurin luotsaajan opas.** Helsinki: Työterveyslaitos. KetteräHR -hanke. Saatavilla  
<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131989/Johtot%20%20%20Ty%20%20bente-kij%20%20a4%20%20a4ht%20%20bisen%20kulttuurin%20luotsaajan%20opas.pdf?sequence=1&isAllo-wed=y>

# Kuvat:

<https://www.thoughtfulleader.com/wp-content/uploads/2019/09/Motivation-at-Work-Main.jpg>

<https://cdn.mindful.org/ArtBeingPresent.jpg?q=80&fm=jpg&fit=crop&w=1400&h=875>

<https://media.mktg.workday.com/is/image/workday/illustration-group-people-2?fmt=png-alpha&wid=1000>

[https://miro.medium.com/max/1000/1\\*mkN1-dRRph6HBTUvKIMzEw.jpeg](https://miro.medium.com/max/1000/1*mkN1-dRRph6HBTUvKIMzEw.jpeg)

[https://marketing.prowritingaid.com/shutterstock\\_1120536416.jpg](https://marketing.prowritingaid.com/shutterstock_1120536416.jpg)

<https://www.realestateexpress.com/wp-content/uploads/2019/01/blog-image-motivation.jpg>

<https://cdn2.vectorstock.com/i/1000x1000/45/01/color-tree-with-roots-vector-25214501.jpg>

<https://cdn4.vectorstock.com/i/1000x1000/40/48/hand-holding-a-dirt-and-young-tree-vector-18884048.jpg>

<https://blog.vantagecircle.com/content/images/2019/10/Types-of-conflicts--Recovered-.png>

<https://images.theconversation.com/files/222785/original/file-20180612-112602-1n6vzvvh.jpg?ixlib=rb-1.1.0&rect=0%2C1253%2C4104%2C2052&q=45&auto=format&w=1356&h=668&fit=crop>