Johtaja avainasemassa

Dialoginen johtajuus ohjelmistokehittämisen organisaatiossa

Soila Lemmetty

Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma
Kevätlukukausi 2016
Kasvatustieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto

TIIVISTELMÄ

Lemmetty, Soila. 2016. Johtaja avainasemassa. Dialoginen johtajuus ohjelmistokehittämisen organisaatiossa. Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. 107 sivua. Julkaisematon.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää miten dialoginen johtajuus rakentuu tutkimuksen ohjelmistokehittämisen alaan kuuluvassa kohdeorganisaatiossa ja miten johtaja edistää dialogisen johtajuuden rakentumista. Löydösten pohjalta muodostettiin dialogisen johtajuuden rakentumisen malli sekä pyrittiin tuomaan esille konkreettisia havaintoja johtajan toiminnasta dialogisen johtajuuden edistämisessä. Tutkimuksen aihe nähtiin tärkeäksi etsittäessä keinoja muuttuvassa ja kiristyvässä tilanteessa toimivien organisaatioiden työssä oppimisen mahdollistamiseen. Tutkimuksen aineisto koostui kohdeorganisaation palaveritilanteissa äänitetyistä tallenteista. Aineisto analysoitiin tutkimusprosessin yhteydessä muodostetun dialogisen johtajuuden analyysikokonaisuuden pohjalta, neljän analyysivaiheen kautta. Analyysimenetelminä käytettiin kvantifiointia, sisällönjaottelua, dialogin sisällönanalyysiä sekä avainhetkianalyysiä.

Löydösten mukaan dialoginen johtajuus rakentuu työyhteisön dialogissa, alkaen dialogin aloittavasta avainhetkestä, edeten niin työntekijöiden kuin johtajankin esittämien näkemysten kautta demokraattiseksi vuorovaikutukseksi. Tämä johtaa työyhteisön jäsenien yksilölliseen ja kollektiiviseen oppimiseen ja uuden tiedon muodostumiseen, jota käytetään välittömästi päätöksen- tai päätelmänteon pohjana. Johtaja edistää dialogista johtajuutta arvostamalla työntekijöiden näkemyksiä, tekemällä johtopäätöksiä dialogin pohjalta, tuomalla omaa asiantuntijuuttaan esille sekä oppimalla itse ja puhumalla suoraan.

Löydösten pohjalta vaikuttaa siltä, että dialoginen johtajuus edistää niin työyhteisön oppimista kuin kollektiivista päätöksentekoakin ja lisää näin ollen työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia. Löydökset kyseenalaistavat yksilölähtöisen johtajuuden ja puoltavat sosiaalisen konstruktionismin näkökulmaa johtajuuteen. Tulevaisuudessa olisi tärkeää tutkia dialogisen johtajuuden edistämistä myös työntekijöiden toiminnan näkökulmasta, laajemman kokonaiskäsityksen saamiseksi. Se tarjoaisi myös konkreettisia välineitä työntekijöille nykyaikana paljon puhuttujen alaistaitojen kehittämisessä.

Asiasanat: Dialogi, johtajuus, ohjelmistokehittämisen organisaatio, työssä oppiminen

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ
SISÄLTÖ

1 JOHDANTO 6

2 DIALOGI OPPIMISSTRATEGIANA ORGANISAATIOKONTEKSTISSA 8

2.1 Työyhteisön vuorovaikutus työssä oppimisen ja organisaatioiden menestyksen edellytyksenä 8

2.2 Mikä on dialogi? 10

2.3 Dialogin syntyminen ja vaiheet 13

2.4 Toimintatavat dialogissa 15

2.5 Avainhetket 17

2.6 Dialogi – avain oppivaan organisaatioon 19

3 JOHTAJUUS ILMIÖNÄ 21

3.1 Johtajuuden käsitteestä 21

3.2 Johtajuus nykyaikana 22

3.3 Johtamistyylit 23

3.3.1 Demokraattinen johtaminen 23

3.3.2 Suhteissa rakentuva johtaminen 24

3.3.3 Oppimista tukeva johtaminen 25

3.4 Dialoginen johtajuus vs. dialoginen johtaminen 26

3.4.1 Dialoginen johtaminen toimintana 27

3.4.2 Dialoginen johtajuus ilmiönä 28

4 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSONGELMAT 32

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN ... 33

5.1 Tutkimuksen konteksti ja kohdeorganisaation kuvaus ... 33

5.2 Kvalitatiivinen tapaustutkimus ... 35

5.2.1 Tutkimuksen tieteenfilosofiset ja strategiset lähtökohdat ... 36

5.2.2 Kvalitatiivinen tutkimusote ... 37

5.2.3 Aineiston keruu ja kuvaus ... 39

5.3 Monimenetelmäinen analyysi ... 41

5.3.1 Kvantifiointi ja teoriasidonnainen sisällön jaottelu ... 43

5.3.2 Dialogin sisällön analyysi – näkökulmana johtajuus ... 46

5.3.3 Avainhetkianalyysi ja synteesi ... 48

6 DIALOGISEN JOHTAJUUDEN RAKENTUMINEN ... 52

6.1 Yleiskatsaus aineistoon ... 52

6.1.1 Työyhteisön vuorovaikutus ... 52

6.1.2 Dialogiepisodit ... 55

6.2 Johtajuuden rakentuminen dialogiepisodeissa ... 56

6.2.1 Dialogin avainhetket johtajuuden sytyttäjinä ja edistäjinä ... 58

6.2.2 Oppiminen ja päätöksenteko dialogisen johtajuuden tuloksena ... 59

6.3 Yhteenveto ... 62

7 JOHTAJA AVAINASEMASSA ... 64

7.1 Johtajan tekemät avainhetket ... 64

7.1.1 Aloittavat avainhetket ... 65

7.1.2 Edistävät avainhetket ... 70

7.2 Avainhetkityypeistä dialogista johtajuutta luovaan toimintaan ... 77

7.2.1 Toimintakategoriat ... 77

7.2.2 Synteesi ... 80

7.3 Tulosten yhteenveto ... 81

8 POHDINTA ... 83

8.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset ... 83

8.1.1 Johtajuus on moninaista, muuttuvaa ja sosiaalisesti rakentuvaa ... 84

8.1.2 Dialoginen johtajuus: avainhetkistä päätöksentekoon ... 85

8.1.3 Tutkimuksen käytännölliset hyödyt ... 91

8.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettiset ratkaisut ... 92

8.2.1 Tutkimuksen etenemisen arviointia luotettavuuden näkökulmasta ... 93

8.2.2 Tutkimuksen uskottavuus, siirrettävyys, vahvistettavuus ja tutkijan puolueettomuus ... 95

8.2.3 Tutkimuksen eettisyys ... 97

8.3 Jatkotutkimushaasteet ... 98

LÄHTEET ... 100

1 JOHDANTO

Nykyajan työelämä vaatii niin työntekijöiltä kuin johdoltakin jatkuvaa itsensä kehittämistä ja oppimista. Meneillään olevan muutoksen ja kiristyvän kilpailun vuoksi organisaatioiden on kyettävä takaamaan siinä toimiville ihmisille oppimisen mahdollisuuksia (Billett 2008, 3 – 6; Tynjälä 2008, 131; Sparks, Faragher & Cooper 2001, 489). Nykyaikana oppiminen työelämässä ajatellaan ihmisen yksilöllisten, mielensisäisten prosessien sijaan kollektiiviseksi ja hyvän keskustelun eli dialogin puitteissa tapahtuvaksi ilmiöksi (Viitala 2013, 173). Näin ollen oppimisessa korostuu kokemusten ja asiantuntijuuden jakaminen vuorovaikutuksen kautta. Aarnio (1999, 224) kuitenkin esittää, ettei organisaatiokulttuurimme mahdollista tällaisenaan oppivien organisaatioiden syntymistä tai edesauta jaetun asiantuntijuuden kehittymistä. Syynä tähän on hänen mukaansa dialogisuuden puuttuminen.

Dialogilla tarkoitetaan keskustelua, jossa ei valita puolta ja jonka tavoitteena on saavuttaa yhteinen uusi kokemus (Isaacs 2001, 40). Dialogi on jo pitkään nähty oppimista ja uuden tiedon muodostumista tukevana keskustelunmuotona ja sitä on myös tutkittu varsin paljon. 1990-luvulta dialogitutkimus on alkanut ulottua yhä enemmän myös organisaatiokontekstiin. Johtamisen suhteen on luotu käsite dialogisesta johtamisesta, jolla tarkoitetaan muun muassa avoimuuteen kannustavaa ja siitä palkitsevaa johtamistapaa (Syvänen, Kasvio, Loppela ym. 2012, 22). Dialogisessa johtamisessa korostuu esimiehen keskustelevuus, kuuntelu ja työntekijöidensä kunnioitus (esim. Isaacs 1999, 3).

Tämän hetkisessä, muuttuvassa yhteiskunnassa, tiukassa taloustilanteessa ja teknologian kehityksen pyörteissä organisaatioille on erityisen tärkeää etsiä uusia keinoja niin johtamiseen kuin työyhteisöjen käytänteisiin yleensä (Juuti 2011d, 198). Työelämän tämän hetkisten olosuhteiden perusteella, esimerkiksi uusiutumisen sekä työyhteisön päivittäisten toimintojen turvaamisen

vuoksi olisi ensisijaisen tärkeää lisätä yhteistoimintaa, yhteisöllisyyttä sekä dialogisuutta johtamisessa (Syvänen, Kasvio, Loppela ym. 2012, 20). Nykyajan johtamisessa käskyvaltaisuus on tekemässä sijaa kommunikaatiota ja vuorovaikutusta korostavalle johtamistavalle, mikä on myös yksi johtamistutkimuksen tämän hetkisistä painopistealueista (Syvänen, Kasvio, Loppela ym. 2012, 22). Aarnio (1999, 40) on kuitenkin sitä mieltä, että dialogin tutkijoiden ajattelusta puuttuu konkreettisuus ja dialogin analyysi ja käsittely pysähtyykin usein liian abstraktille tasolle.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on luoda ymmärrys johtajuuden rakentumisesta dialogissa. Vaikka dialogisesta johtamisesta on aikaisempaa tietoa, ei johtajuuden ilmiön rakentumista aidosti tapahtuvassa, onnistuneessa vuorovaikutuksessa eli dialogissa, vaihe vaiheelta ole aikaisemmin tutkittu. Tutkimuksen tavoitteena on tuoda niin dialogin kuin sen puitteissa syntyvän johtajuudenkin ymmärtämiseen kaivattua konkreettisuutta ja uusia näkökulmia. Lisäksi tutkimuksella etsitään vastauksia kysymykseen miten johtaja edistää dialogisen johtajuuden rakentumista? Tutkimuksella halutaan näin ollen esitellä konkreettisia keinoja myös johtajien työssä toimimisen avuksi.

Tutkimusraportissa käydään ensin läpi aiheen teoreettinen viitekehys esittelemällä tutkimuksen kannalta keskeisimmät käsitteet ja teoriat sekä aikaisempi tieto. Tässä vaiheessa käydään läpi dialogiin ja johtajuuteen liittyviä ilmiöitä ja lopuksi luodaan käsitystä dialogisesta johtajuudesta. Neljännessä luvussa tuodaan esille tutkimuksen tavoite sekä tutkimuskysymykset. Luvussa viisi kuvaillaan tutkimuksen menetelmälliset lähtökohdat, metodologiset valinnat sekä aineiston analyysin eteneminen. Luvuissa kuusi ja seitsemän esitetään tämän tutkimuksen tulokset tutkimuskysymyksittäin. Kahdeksas luku aloittaa pohdinnan esittelemällä tämän tutkimuksen pohjalta tehdyt tärkeimmät johtopäätökset vertaillen niitä aiempiin aiheeseen liittyviin tutkimustuloksiin. Luvussa kahdeksan käydään läpi myös tutkimuksen luotettavuuteen ja eettisiin ratkaisuihin liittyvät huomiot ja lopuksi pohditaan tutkimuksen kautta nousseita jatkotutkimushaasteita.

2 DIALOGI OPPIMISSTRATEGIANA ORGANISAATIOKONTEKSTISSA

Tämä tutkimus on saanut alkunsa omasta henkilökohtaisesta kiinnostuksestani aikuisten oppimiseen työyhteisöissä ja vuorovaikutuksen laadun merkityksestä oppimiselle. Lisäksi mielenkiintoni on jo pitkään kohdistunut johtajuuden ilmiöiden mysteereihin. Ymmärrys siitä, että organisaatiot tarvitsevat mahdollisuuksia jatkuvaan oppimiseen nykyajan yhteiskunnassa sekä johtajuuden tärkeästä roolista niin oppimisen kuin organisaatioiden vuorovaikutuksen onnistumisen suhteen, on lisännyt haluani lähteä tutkimaan johtajuuden rakentumista onnistuneessa, oppimisen mahdollistavassa vuorovaikutuksessa eli dialogissa. Halu löytää uusia näkökulmia johtajuuden rakentumiseen, mutta myös johtajien työkalujen kehittämiseen, on inspiroinut tämän pro gradu -tutkielman aihepiirin ja viitekehyksen sekä tutkimuskysymysten valintaa. Tässä tutkimuksessa dialogi nähdään oppimista edistävänä ilmiönä ja siksi siinä ollaan kiinnostuneita johtajuuden rakentumisesta nimenomaan työyhteisössä aidosti muodostuvassa dialogissa. Tämän vuoksi tutkimuksen teoriaosuudessa lähdetään liikkeelle perustelemalla dialogin oppimista edistävää luonnetta sekä sen tärkeyttä organisaatioille.

2.1 Työyhteisön vuorovaikutus työssä oppimisen ja organisaatioiden menestyksen edellytyksenä

Nykyajan työelämän muutos, kiristyvä kilpailu, teknologian kehittyminen, globalisaatio ja taloudellinen tilanne lisäävät organisaatioissa painetta jatkuvaan käytäntöjen, toimintatapojen sekä työn kehittämiseen. Ne vaativat niin hallinnolta, johdolta kuin työntekijöiltäkin jatkuvaa itsensä, oman osaamisensa ja toimintansa kehittämistä eli työssä oppimista. (Billett 2008, 3 – 6; Tynjälä 2008, 131;

Sparks, Faragher & Cooper 2001, 489; McCracken & Wallace 2000, 281.) Suorituspaineet yrityksissä ovat lisääntyneet ja olemassa olevat työpaikat kyetään säilyttämään ja uusia luomaan vain, jos työn tuottavuus tehostuu oleellisesti ja kustannukset kyetään pitämään kurissa. Yritysten on näin ollen oltava oman alansa huippua ja kyettävä tuottamaan korkealaatuisia palveluita ja tuotteita. (Kasvio 2007, 30 – 35.) Organisaatiot tarvitsevatkin uudenlaista ajattelua, osaamista, innovaatioita ja luovuutta, jotka syntyvät sosiaalisen, vuorovaikutteisen oppimisen tuloksena (Juuti 2011d, 198; Heiskanen 2011, 196).

Työssä oppiminen tapahtuu käytännössä eikä keskity vain yksilöiden mielensisäisiin prosesseihin vaan myös vuorovaikutukseen, tekemiseen, kollektiivisuuteen ja suhteisiin muiden ihmisten kanssa, jolloin se voidaan nähdä yksilöllis-yhteisöllisenä sosiokulttuurisena aktiviteettinä (Fenwick 2008, 228; Sintonen, Collin, Paloniemi ym. 2011, 157; Tynjälä 2013, 14; Hakkarainen 2003, 3 - 6). Oppimisen ja osaamisen tuottamisessa oleellista onkin se, mitä tapahtuu organisaatioissa toimivien yksilöiden ja ryhmien välillä (Poikela & Järvinen 2009, 184). Kollektiivisessa eli yhteisöllisessä oppimisessa työpaikalla nähdään tärkeänä yksilöiden omien kokemusten ja tiedon jakaminen ryhmässä (Tynjälä 2008, 136; Dillenbourgh 1999, 8 – 9; Poikela & Järvinen 2009, 185; Ipe 2003, 241; 355). Yhteisen oppimisen toteutumiseksi Schein (1988, 166 – 170) esittääkin, että työyhteisön jäsenten tulisi osata kuunnella ja tuntea empatiaa toisiaan kohtaan. Viitalan (2013, 178) mukaan ryhmässä oppiminen tapahtuu hyvän keskustelun varassa ja oppimisen tärkeänä edellytyksenä on onnistunut dialogi, jossa asioita tutkitaan yhdessä - jakamalla omia ajatuksia ja kuuntelemalla muita.

Aarnio (1999, 224) mainitsee, että työyhteisöjen hierarkkisessa maailmassa sallitut ja opitut vuorovaikutustaidot ja niiden mukaan käydyn dialogin luonne ovat usein kaukana avoimesta, tutkivasta ja kyselevästä toiminnasta. Tästä esimerkkinä hän mainitsee esimies-alais-keskustelut. Aarnio (1999, 224) toteaa, että jaetusta asiantuntijuudesta ja oppivista organisaatioista saadaan puhua vielä pitkään, ellei organisaatiokulttuuriin saada toisenlaista keskustelun muotoa eli dialogia. Näin ollen hän esittääkin oman tutkimuksensa pohdinta osuudessa, että oppiminen organisaatioissa ja jaetun asiantuntijuuden toteutuminen

todellisen dialogin keinoin olisi mielenkiintoinen tutkimuksen kohde erilaisissa koulutus- ja työelämän yhteisöissä.

2.2 Mikä on dialogi?

Dialogikirjallisuuden kenttä on erittäin laaja ja dialogia on tutkittu eri tieteenaloilla ja eri konteksteissa kuten poliittisiin prosesseihin, terapiatoimintaan tai suhteiden etenemiseen liittyen (Reitz 2015, 20). Organisaatiokontekstissa dialogista ovat kirjoittaneet esimerkiksi David Bohm (1996) sekä William Isaacs (1999; 2001). Tämä tutkimus kohdistuu organisaatiossa tapahtuvaan dialogiin, jonka vuoksi tutkimuksen viitekehyksessä tuodaan esille nimenomaan organisaatiokontekstiin liittyviä dialogiteorioita ja näkökulmia.

Bohm (1996, 6) ja Isaacs (2001, 45) kuvailevat dialogia prosessiksi, joka etenee vuorovaikutuksessa, eivätkä niinkään tekniikaksi tai menetelmäksi. Tässä tutkimuksessa tutkitaan työyhteisön aitoa vuorovaikutusta ja siellä syntyviä aitoja dialogeja. Sen vuoksi myöskään tässä tutkimuksessa dialogia ei nähdä lähtökohtaisesti menetelmänä tai tekniikkana. Isaacs (1999) on liittänyt dialogin teoriat dialogisen johtamisen kontekstiin, jonka vuoksi tämä tutkimus pohjaa erityisesti Isaacsin dialogikirjallisuuteen.

Dialogi-sana tulee alun perin kreikan kielen sanasta ”dialogos”. Sanan etuosassa oleva ”dia” tarkoittaa lävitse ja loppuosa ”logos” tarkoittaa merkitystä. ”Dia”- Sanaa ei tule sekoittaa lukusanaan kaksi, sillä dialogiin voi osallistua useampiakin henkilöitä. (Bohm 1996, 2.) Pohjimmiltaan dialogi tarkoittaa merkitysten virtausta (Isaacs 2001, 40), vuoropuhelua, jonka ensisijaisena ehtona on aito vuorovaikutus (Ahonen & Pohjanheimo 2000, 30; Viitala 2013, 178). Ihmisten välistä vuorovaikutusta voidaan tarkastella prosessina, jonka jäsentämiseen on mahdollista käyttää strukturaation eli rakenteistumisen teoriaa. Teorian mukaan rakenteet, eli sovitut, lausumattomat säännöt ja käytännöt, jotka ohjaa-

vat toimintaa, ohjaavat myös vuorovaikutusta, joka taas edelleen muokkaa rakenteita. Näin ollen ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja rakenteiden suhde on vastavuoroinen; rakenteet syntyvät vuorovaikutuksessa ja syntyneet rakenteet muokkaavat vuorovaikusta. (Giddens 1984a 14 – 28.)

Isaacsin (2001, 40) mukaan dialogi on keskustelua, jossa ei valita puolta ja jonka tarkoituksena on saavuttaa, osallistujien yhteistä älykkyyttä hyödyntäen, yhteinen uusi kokemus. Burbules (1993, 19) määrittelee, että dialogiin osallistuvilla on jatkuva kommunikatiivinen suhde eli osallistujat ovat sitoutuneet keskusteluun. Leinonen ja Heiskanen (2011, 249 - 251) esittävät tasavertaiselle vuoropuhelulle käsitteen demokraattinen dialogi, joka antaa kaikille keskusteluun osallistuville samanlaiset mahdollisuudet vaikuttaa ja toimia. Gustavsen (1992, 3 – 4) on koonnut demokraattisen dialogin säännöt:

- Dialogi on ajatusten vaihtoa osapuolten välillä
- Kaikkien osallistujien on saatava osallistua keskusteluun
- Mahdollisuus osallistua ei riitä, vaan kaikkien tulee olla aktiivisia
- Jokaisen osallistujan velvollisuutena on oman näkemyksen esittämisen lisäksi kannustaa muita esittämään omansa
- Kaikkien on oltava tasa-arvoisia
- Työkokemus on kaikkien osanottajien osallistumisen perusta
- Jokaisen osanottajan kokemuksista ainakin joitakin on pidettävä oikeutettuina
- On välttämätöntä, että kaikki ymmärtävät mistä puhutaan
- Kaikki keskusteluun liittyvät väitteet ovat oikeutettuja
- Mielipiteet esitetään suullisesti – ei ainoastaan paperilla
- Jokaisen osanottajan on hyväksyttävä, että muilla voi olla parempia perusteluja
- Jokaisen osallistujan työrooli tai –auktoriteetti voidaan ottaa keskustelun kohteeksi
- Osanottajien on siedettävä erilaisten mielipiteiden esiintymistä

Dialogi eroaa tavoitteiltaan, toimintatavoiltaan sekä tarkoitukseltaan keskustelusta ja neuvottelusta. Avaintekijät eroavaisuuksissa on esitetty taulukossa 1. Isaacsin (2001, 63) ja Viitalan (2013, 173) mukaan dialogissa pyritään luomaan mahdollisuuksia ja näkemään uusia vaihtoehtoja, kun taas keskus-

telussa tarkoituksena on päätöksenteko ja asian saaminen pois päiväjärjestyksestä. Lisäksi Isaacs (2001, 39 – 40) näkee, että keskustelussa jakaannutaan helposti eri leireihin, pyritään saamaan oma mielipide läpi eikä suoda toisille tilaa, kun taas dialogissa puhutaan yhdessä eritavalla: dialogi on keskustelua, jossa ei valita puolta. Dialogissa tarkoituksena ei myöskään ole keskittyä osallistujien näkemysten eroavaisuuksiin vaan tavoitteina dialogille ovat aktiivinen osallistuminen keskusteluun, näkemysten tasaveroisuus, aito vuorovaikutus ja näiden kautta käytännön toimenpiteisiin eteneminen. (Ahonen & Pohjanheimo 2000, 30 – 31.)

Neuvottelun ja dialogin erot taas ovat siinä, että neuvottelun tavoitteena on päästä sopimukseen erimielisten osapuolten kesken kun taas dialogin tavoitteena on saavuttaa uusi ymmärrys, joka muodostaa perustan myöhemmälle ajattelulle ja toiminnalle. Dialogissa ei näin ollen ole tarkoituksena ratkaista ongelmia, vaan luoda konteksti yhteisen käsityksen pohjaksi. Dialogi on siis vuoropuhelua, jossa ihmiset ajattelevat yhdessä. Tällä tarkoitetaan sitä, ettei yksilö pidä vain omaa kantaansa lopullisena, vaan yhtenä askeleena kohti lopputulosta, hellittäen otettaan omasta käsityksestään ja kuuntelemalla myös muita. (Isaacs 2001, 40.)

TAULUKKO 1. Dialogin, keskustelun ja neuvottelun erot (ks. Isaacs 2001, 63; 39 – 40; Viitala 2013, 173; Ahonen ja Pohjanheimo 2000, 30 - 31)

	Dialogi	**Keskustelu**	**Neuvottelu**
Tavoitteet	Uusi ymmärrys Mahdollisuuksien luominen Uusien näkökulmien saaminen	Päätöksenteko Asian loppuun käsittely	Sopimus eri osapuolten välille
Toimintatavat	Kuuntelu Kunnioitus Odottaminen Suoraan puhuminen	Kuuntelu Puhuminen Puolustaminen Leireihin jakaantuminen	Kuuntelu Puhuminen Puolustautuminen
Tarkoitus	Kontekstin luominen yhteisen käsityksen pohjaksi	Ongelmanratkaisu	Sopimus

Dialogia voidaan pitää myös välineenä, jolla on mahdollista valjastaa käyttöön osallistujien yhteenlaskettu kollektiivinen älykkyys - se innostaa ihmisiä oppimaan yhdessä ja toisiltaan (Isaacs 2001, 32 – 33). Kollektiivisella älykkyydellä tarkoitetaan jaettua, yhteisöllistä älykkyyttä, jonka mukaan ihmisen tieto on valautunut ympäristön ja materian lisäksi muihin ihmisiin. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että ihmiset oppivat jatkuvasti toisiltaan ja omaksuvat toistensa toimintatapoja. (Hakkarainen 2003, 4; Hakkarainen, Lonka & Lipponen 2004, 146 – 148.)

Dialogia ja sen mahdollisuuksia on tutkittu pitkälti toimintatutkimuksen kautta esimerkiksi työkonferenssimenetelmää käyttämällä (ks. esim. Kalliola 2014, 180; Paloniemi, Hökkä, Vähäsantanen ym. 2014, 195 – 200; Wink 2011, 102 – 103; Leinonen & Heiskanen 2011, 250). Dialogin toteutumista on tuettu tutkimuksissa muun muassa luomalla organisaatioon keskustelulle tila, antamalla tutkittaville aihe ja jakamalla heidän ryhmiin. Näin ollen dialogia on käytetty pikemminkin eräänlaisena menetelmänä autettaessa yrityksiä kehittämään toimintaansa. Työkonferenssimenetelmä ja sen välineenä toimiva demokraattinen dialogi toi Leinosen ja Heiskasen (2011, 260 – 269) tutkimuksessa hyviä tuloksia organisaatioiden toimintaan. Heidän mukaansa työkonferenssin keskusteluympäristö tuki osallistavaa ja keskustelevaa lähestymistapaa ja kiinnittyminen työpaikan kehittämisen rakenteisiin osoittautui tärkeäksi.

Oma tutkimukseni eroaa aikaisemmista tutkimuksista sillä sen aineisto on kerätty aidoista vuorovaikutustilanteista, joissa tutkija ei ole osana ryhmän toimintaa eikä erillistä fasilitaattoria ole. Tutkimukseni pohjautuu näin ollen työyhteisön aitojen dialogien tarkkailuun eikä dialogi lähtökohtaisesti pidetä tiedostettuna ja tarkoituksellisesti toteutettavana.

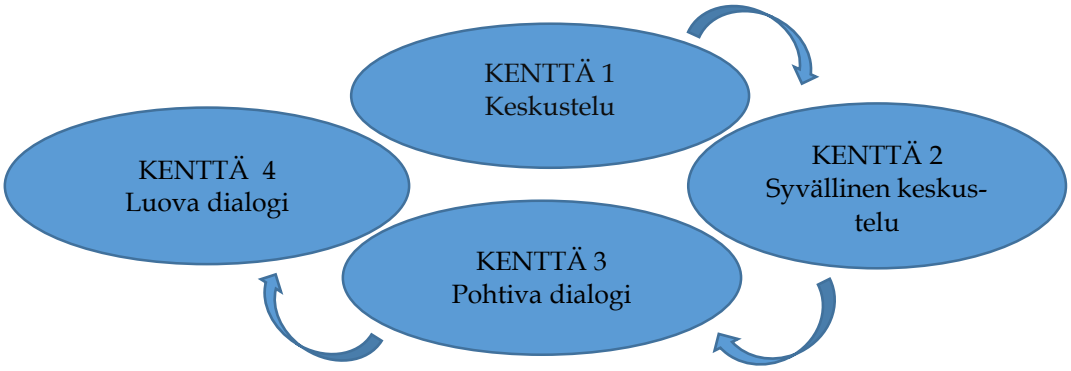
2.3 Dialogin syntyminen ja vaiheet

Isaacs (2001, 374; 1999, 1) tuo esille David Kantorin (1995) esittämät keskusteluun osallistuvien neljä roolia, jotka ovat alkuunpanija, sivustakatsoja, vastustaja ja

kannattaja. Isaacs (2001, 375) sulauttaa roolit dialogin toteutumisen kontekstiin perustelemalla, että ilman alkuunpanijoita dialogilla ei ole suuntaa, ilman kannattajia mitään ei saada päätökseen, ilman vastustajia kukaan ei tee korjauksia ja ilman sivustakatsojia dialogissa ei ole perspektiiviä. Dialogissa voidaan hänen mukaansa nähdä esiintyvän näin ollen samat roolit kuin keskustelussa yleensäkin.

Dialogin syntymiselle ensisijaisen tärkeää on keskusteluilmapiiri, josta Isaacs (2001, 239 - 240) käyttää termiä säiliö ja Aarnio (2004) puhuu käsitteellä dialoginen perusta. Molemmat tarkoittavat sellaista tilaa, jossa on mahdollista synnyttää hedelmällinen vuorovaikutus eli tila jossa on hyvät mahdollisuudet toimia, esittää näkemyksiään, kunnioittaa ja kuunnella toisia sekä odottaa omaa vuoroa.

Kun dialogille on otollinen tila, voidaan edetä varsinaiseen dialogiin. Isaacsin (2001, 252 – 279) mukaan dialogi käynnistyy keskustelusta, etenee neljän kentän kautta ja sen etenemisessä on havaittu ratkaisevia hetkiä. Dialogin vaiheista Isaacs (2001, 252 – 279) käyttää käsitettä keskustelukentät. Dialogin eteneminen keskustelukenttinä on esitetty kuviossa 1.



KUVIO 1. Dialogin eteneminen keskustelukenttinä (Isaacs 2001, 278)

Ensimmäisessä kentässä osallistujat aloittavat keskustelun mutta eivät vielä paljasta todellisia ajatuksiaan, eivätkä ajattele asioita syvällisesti. Toisessa kentässä

osallistujat alkavat pikkuhiljaa esittää todellisia ajatuksiaan, keskustelevat syvällisemmin ja tilanne saattaa alkaa kiristymään. Jos keskustelijat malttavat odottaa ja kuunnella toisia, on mahdollista edetä kolmanteen kenttään, jossa keskustelu on syvällistä ja siinä tuodaan esille omat näkökulmat perustelemalla ja kertomalla miksi niihin on päädytty. Keskustelijat ymmärtävät, että keskustelun tuloksena on syntymässä suurempi sisältö kuin se mihin he yksin kykenisivät ja tämän vuoksi he alkavat pohtia asioita sekä tutkia oletuksiaan. Jos osallistujat alkavat puhumaan ja kuuntelemaan, poikkeavista näkökannoistaan huolimatta, heidän välilleen muodostuu yhteys. Tätä kautta he voivat päätyä dialogin neljänteen kenttään, jossa he kykenevät jo ajattelemaan yhdessä: joku ajattelee jotakin, jonka toinen pukee sanoiksi. Tässä kentässä pystytään käsittelemään aivan erilaisia näkemyksiä ilman, että kenenkään tarvitsee muuttaa mielipiteitään. Tässä kentässä on mahdollista synnyttää uusi, yhteinen tieto ja oppi sekä päästä sisälle omiin ja muiden ajatuksiin – dialogin virtaan. (Isaacs 2001, 252 – 279.)

2.4 Toimintatavat dialogissa

Taulukossa 2 on esitetty tiivistetysti Aarnion (2004) esille tuomat kuusitoista keskeistä toimintatapaa dialogissa. Nämä toimintatavat on jaoteltu kolmeen alueeseen sen mukaan, mikä niiden lopullinen tavoite on. Kolme aluetta ovat dialogisen perustan luominen, dynamiikkaa dialogiin tuova toiminta sekä dialogia uusiin suuntiin vievä toiminta.

TAULUKKO 2. Keskeiset toimintatavat dialogissa (ks. Aarnio 2004)

Dialogisen perustan luominen	**Dynamiikkaa dialogiin tuova toiminta**	**Dialogia uusiin suuntiin vievä toiminta**
Aktiivinen osallistuminen	Kehitteillä olevien ajatuskulkujen ilmaiseminen ja hyväksyminen	Ajatuksen kulkujen tietoinen tutkittavaksi ja kyseenalaistettavaksi tuominen
Keskusteluun sitoutuminen	Yhteisen ymmärryksen rakentaminen erilaisten näkökulmien pohjalta	Ajatuksenkulkujen aukkokohtien paljastaminen ja toistaiseksi epäselvien kohtien tutkiminen ja selvittäminen
Vastavuoroinen suhtautuminen ja reagoiminen	Ajatuskulkujen selville ottaminen ja tarkentaminen kysymyksien avulla ja myös kysymyksiin vastaaminen	Keskusteluteemassa riittävän kauan viipyminen teemasta toiseen hyppimisen sijasta
Avoin ja vilpitön ilmaiseminen	Osallistujien puheen henkilökohtaisten merkityssisältöjen avaaminen kysymyksin	Uusien dialogin etenemispolkujen etsiminen hyödyntämällä tarkkaan jo ilmaistuja ajatuksia tai vaihtamalla suuntaa kysymyksellä
Kunnioittava suhtautuminen	Ajatuksenkulun tekeminen näkyväksi etenevänä prosessina	Riittävän usein tehtävät synteesit ja koonnit
Irtautuminen minäkeskeisyydestä		

Dialogia edistävistä tekijöistä on tarjolla aiempaa tietoa. Habermasin (1979, 2 – 3) mukaan dialogia edistää yhdessä asioiden pohtiminen, toisten ajatusten syvällinen kuuntelu ja omien mielipiteiden kyseenalaistaminen. Aarnio (1999, 24 - 25) on esittänyt yhdeksän dialogia edistävää tapaa keskustelussa: omien ajatusten avaaminen ja jakaminen, toisen lausumaan vastaaminen kysyttäessä, toisen lausumasta suoraan asiaan liittyen jatkaminen, toisen lausumaa kokonaisuudessaan tarkentava kysymys, jonkin asian tutkiva kysyminen ja ihmetteleminen yleisesti sekä suora kysymys toiselle, toisen lausumaan sisältyvien avainsanojen merkityssisältöjen avaaminen, toisen houkutteleminen osallistumaan, sidonta toisen aiempaan lausumaan sekä kuvitelmien tarkistaminen. Lisäksi hän on esittänyt kolme tapaa, jotka johtavat dialogin sulkemiseen: omat asenteet välissä suorana kommenttina, teemojen pinnallinen käsittely ja aiheesta toiseen hyppiminen – ei pysytä asiassa sekä kuvitteleminen luulemismielessä.

Isaacs (2001, 46) on sitä mieltä, että ryhmässä on mahdollista kokea luovia hetkiä, joista syntyy aitoja dialogeja. Viitala (2013, 178) kuitenkin esittää,

että dialogiin voi pyrkiä myös tarkoituksellisesti ja se toteutuessaan synnyttää oppimista, jos keskustelussa huomioidaan nämä viisi tekijää:

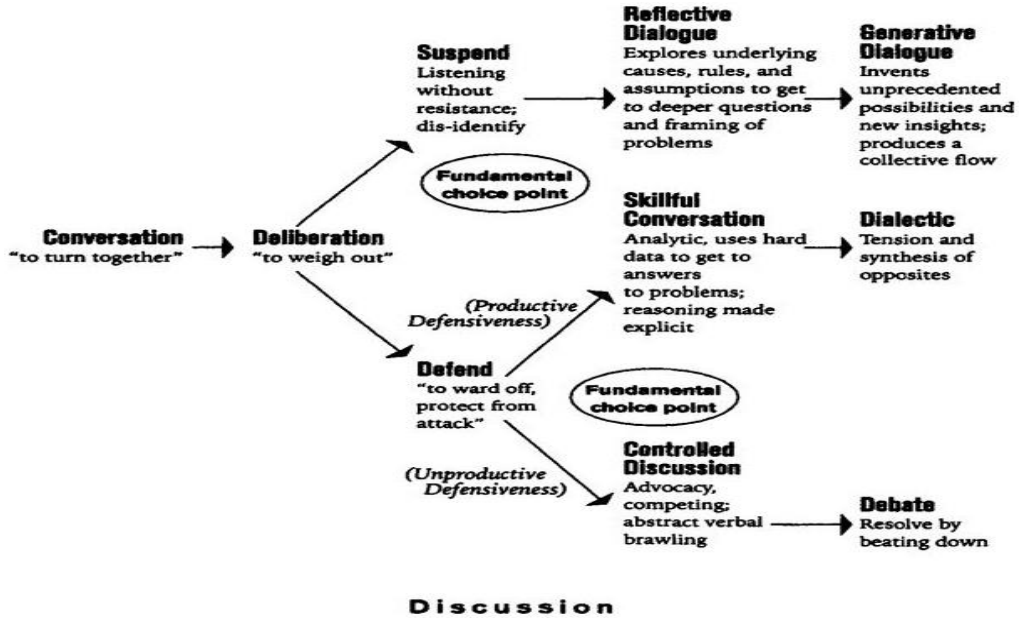
1. Osallistujat kyseenalaistavat myönteisessä hengessä omia ja muiden ajatuksia ilman, että se tuntuu virheiden osoittelulta.
2. Osallistujat kykenevät luopumaan omista ajatus- ja toimintamalleistaan silloin, kun parempi vaihtoehto on löydetty.
3. Tietoa ja osaamista jaetaan auliisti osallistujien kesken.
4. Pohdinnalle ja arvioinnille uhrataan aikaa.
5. Reflektointi on tietoista ja luonnollista ja se ulottuu perusolettamusten tasolle saakka

2.5 Avainhetket

Kuten aiemmin tässä raportissa on todettu, dialogi alkaa keskustelusta tai vuorovaikutuksesta. Dialogin käynnistymiseen, hiipuvan dialogin uudelleen syttymiseen tai dialogin loppumiseen tarvitaan jokin teko tai hetki. Näitä tekoja tai hetkiä kutsutaan avainhetkiksi. Avainhetki voi olla esimerkiksi kysymys, ehdotus, humoristinen kommentti, kritiikki, tunteita herättävä lause, konkretiaa esittävä ehdotus tai hiljainen hetki. (Kts. Esim. Erkkilä 2012, 163; Wright & Manning 2004, 628; Hujala 2008, 88.)

Erkkilä (2012, 201) on väitöskirjatutkimuksessaan havainnut, että avainhetket ovat sellaisia puhetekoja, jotka saavat dialogin syttymään. Hujala (2008, 88) kuvailee avainhetkiä keskustelun käännekohtina. Hän tunnisti tällaisia kohtia omassa tutkimuksessaan sellaisissa vuorovaikutustilanteissa, joihin liittyi kriittisen kommentin esittäminen tai esimerkiksi puhujan vaihtuminen. Hän kuitenkin toteaa, että avainhetkissä on oleellisinta se, mitä niiden jälkeen tapahtuu. Wright & Manning (2004, 628 – 629) tarkoittavatkin avainhetkillä nimenomaan yksilöiden välisiä, dialogia edeltäviä, tapahtumia.

Myös Isaacsin (2001, 56) mukaan keskustelussa voidaan havaita dialogin syntymiselle ratkaisevia hetkiä. Isaacs (2001, 56 – 60) esittää, että dialogi alkaa kahden tai useamman hengen ajatusten vaihdolla, jossa osallistujat kuuntelevat, osallistuvat ja pohtivat toistensa esille tuomia ajatuksia. Tämän jälkeen hänen mukaansa on ensimmäinen ja tärkein ratkaiseva hetki: jos osallistuja alkaa tässä vaiheessa puolustamaan omia näkemyksiään, dialogi ei toteudu – jos osallistuja taas odottaa rauhassa ja kuuntelee myös toista, on mahdollista edetä seuraavaan vaiheeseen. Jos seuraavaan vaiheeseen ei tässä vaiheessa edetä, vaan osallistujat suojaavat omia mielipiteitään, heillä on Isaacsin mukaan vielä mahdollisuus etsiä ongelmiin ratkaisuja ja päätyä vastakohtien yhdistämiseen eli dialektiseen keskusteluun, jos näin ei käy, keskustelu etenee väittelyyn. Keskustelun ratkaisevat hetket on esitetty kuviossa 2.



KUVIO 2. Dialogin ratkaisevat hetket (Isaacs 2001)

Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita johtajuuden rakentumisesta aidoissa dialogeissa sekä johtajan toiminnasta dialogisen johtajuuden edistäjänä. Koska avainhetket nähdään dialogille elintärkeiksi, olen valinnut ne tutkimuksessani tarkkailun kohteeksi. Tässä tutkimuksessa tarkkailu kohdistuu näin ollen johta-

jan tekemiin avainhetkiin työyhteisön vuorovaikutuksessa. Tutkimalla minkälaisia dialogia edistäviä avainhetkiä johtaja tekee, on mahdollista saada vastaus siihen, miten johtaja edistää dialogia ja sitä kautta dialogisen johtajuuden rakentumista. Erkkilä (2012, 222; 228) toteaa, etteivät avainhetket ole olleet dialogitutkimuksen keskiössä, vaikka monet tutkijat ovatkin ne tunnistaneet. Sen vuoksi olisikin hänen mukaansa tärkeää tutkia sitä, millaiset tekijät vuorovaikutuksessa saavat dialogin syntymään.

2.6 Dialogi – avain oppivaan organisaatioon

Sarala & Sarala (1997, 91) mainitsevat, että työkulttuurin ja –ilmapiirin kehittäminen sekä henkilöstön osallistumismahdollisuuksien lisääminen ovat keskeisimpiä osa-alueita oppivaa organisaatiota kohti pyrittäessä. Oppiva organisaatio onkin runsaalle tiedon ja kokemusten vaihdolle pohjautuva utelias ja uusille asioille avoin yhteisö (Juuti 2011d, 201), jonka syntyminen voi lisätä organisaation inhimillistä pääomaa, asiakaspääomaa sekä rakennepääomaa oppimisprosessin seurauksena (Juuti 2011b, 81).

Sosiaalisen konstruktionismin näkökulma oppimiselle organisaatiossa korostaa keskustelun ja kielen merkitystä sekä sitä, miten sanojen ja puheiden kautta ilmiöitä kuvaillaan. Oppiva organisaatio rakentuu näin ollen sen varaan, kuinka työntekijät osaavat kunnioittaa toinen toistensa näkökulmia ja käyttää niitä myös oman toimintansa pohjalla. (Juuti 2011d, 202.) Dialogi edistää edellä esitettyjä tekijöitä ja onkin Viitalan (2013, 178) mukaan nostettu organisaatiossa tapahtuvan oppimisen tärkeäksi edellytykseksi. Hän korostaa myös, että ryhmässä oppiminen vaatii taustalleen hyvän keskustelun. Dialogin avulla ihmisten on mahdollista löytää uusia ajatuksia, joita he eivät yksin olisi löytäneet. Dialogia voidaankin ajatella oppimisstrategiana, joka toteutuu kun ihmiset, ryhmissä keskustellessaan, toimivat tasavertaisesti ja toisiinsa luottaen. (Gustavsen 1992, 4;

Habermas 1979, 145 - 146.) Näihin ryhmiin ja kokemusten vaihtoon, tasa-arvoisen vuorovaikutuksen ja yhteistyön kautta, olisi saatava mukaan kaikki ne organisaatiossa toimivat henkilöt, jotka ovat tarpeellisia uuden ajatuksen syntymisen kannalta (Juuti 2011d, 202). Tällä tavalla uusi oppi ja ajatus, jonka työyhteisö dialogin avulla saa syntymään, voi levitä koko organisaation tietoisuuteen ja käytänteisiin (Vangen & Huxham 2003, 66).

Erkkilä (2012, 221) määrittelee, että dialogi on ihmisten välinen yhteys, jossa yhdessä jaetaan merkityksiä, muodostetaan ymmärrystä ja luodaan uutta tietoa. Myös Isaacs (2001, 65) korostaa dialogin merkitystä nimenomaan uuden tiedon syntymisen mahdollistajana. Ennen kaikkea tuon uuden tiedon luonnin vuoksi dialogi näyttäytyy mielestäni oppimisstrategiana ja organisaatiokontekstissa työssä oppiminen voidaan nähdä sen ensi sijaisena tavoitteena ja päämääränä.

Erkkilän (2012, 216) mukaan dialogi ei ole suomalaisessa organisaatiokulttuurissa ollenkaan itsestään selvä asia. Aarnio (1999, 42) kuvailee suomalaista kommunikointia monologisena: puhujat ilmaisevat vuorotellen omien ajatustensa lopputuloksen pikemminkin ilmoittamalla kuin pohtimalla. Näin ollen dialogin tutkimiselle organisaatiossa on hyvä syy, jotta se tulevaisuudessa saataisiin sulautettua myös osaksi suomalaista organisaatiokulttuuria.

Tämän tutkimusraportin teoreettisessa viitekehyksessä on syvennytty dialogiin ja havaittu, että dialogi mahdollistuu osallistujien välisessä tasaarvoisessa ja kunnioittavassa eli demokraattisessa vuorovaikutuksessa (esim. Leinonen & Heiskanen 2011, 250), sitä edistää ja sytyttää erilaiset vuorovaikutuksen avainhetket (esim. Erkkilä 2012, 201) ja sen tuloksena syntyy uutta tietoa (esim. Viitala 2013, 178) eli siinä voidaan nähdä tapahtuvan oppimista. Tässä tutkimuksessani dialogin toteutumiselle määritellään edellä esitettyjen huomioiden pohjalta kolme kriteeriä: demokraattinen vuorovaikutus, avainhetket ja oppiminen. Nämä dialogin kolme kriteeriä toimivat osittain tutkimukseni aineiston analyysiä sitovina analyysiyksikköinä.

3 JOHTAJUUS ILMIÖNÄ

Yhteiskunnassa tapahtuvat jatkuvat muutokset ja kiristyvä kilpailu luovat paineita organisaatioiden johtamiselle. Tämän tutkimuksen lähtökohtana on ollut pohdinta siitä, miten organisaatioihin olisi mahdollista saada oppimista tukeva, vuorovaikutteinen ilmapiiri ja kuinka johtajuutta voitaisiin rakentaa koko työyhteisön voimin dialogin avulla. Seuraavaksi tuodaan esille, mitä johtajuudella tässä tutkimuksessa tarkoitetaan ja luodaan katsausta johtajuuden nykytilaan. Lopuksi pohditaan mitä dialogisuus tarkoittaa johtajuuden viitekehyksessä ja esitellään tämän tutkimuksen lähtökohdat dialogisen johtajuuden tutkimiseen.

3.1 Johtajuuden käsitteestä

Johtajuutta on pitkään pidetty johtajakeskeisenä ilmiönä. Kuitenkin muutos, mikä organisaatioissa tapahtuu esimerkiksi työn tekemisen luonteessa, edellyttää johtamiselta muutakin kuin perinteistä hierarkkista ja johtajakeskeistä toimintaa. Nykyaikana olisikin tarpeellista omaksua yhdessä tekemisen malleja sekä jaettua johtajuutta, vaikka esimiehiä ja johtajia edelleenkin tarvitaan. (Ropo 2011, 201.) Sydänmaalakan (2004, 16) mukaan johtajuutta voidaan ajatella prosessina, jonka tarkoituksena on saavuttaa yhteinen tavoite. Sydänmaalakka toteaakin, että johtajuudessa tavoitteet ovat ryhmän yhteisiä ja jaettuja. Tämä tutkimus pohjautuu muun muassa edellä esitettyihin Ropon ja Sydänmaalakan ajatuksiin johtajuudesta ilmiönä, joka tuotetaan yhdessä.

Jäppinen, Kiuttu ja Pöysä-Tarhonen (2011, 201 - 202) toteavat, ettei johtajuus ole vastine käsitteille johtaja tai johtaminen. He korostavat, ettei johtajuus myöskään tarkoita toimintaa, virkanimikettä, asemaa, arvoa tai yksilön kykyä vaan se kehittyy kulloistenkin toimijoiden ja olosuhteiden mukaan. Myös tässä tutkimuksessa korostetaan johtajuuden ja johtamisen välistä eroa. Tässä tutkimuksessa johtajuuden määritellään koostuvan erilaisista toiminnoista ja näin ollen ajatellaan, että johtajuus sisältää myös johtamistoimintaan liittyviä elementtejä, muttei suoraan käsitteenä tarkoita samaa. Johtaminen ja johtajuus kuitenkin

hyvin usein rinnastetaan samaa tarkoittaviksi käsitteiksi ja seuraavissa luvuissa esittelenkin johtajuutta ja johtamista rinnakkain tuoden esille niiden nykytilan.

3.2 Johtajuus nykyaikana

Suomalaisista vain 20 prosenttia on sitä mieltä, että heidän organisaatiotaan johdetaan hyvin. 47 prosenttia ajattelee, että organisaation johto toimii kohtalaisesti ja 33 prosenttia on sitä mieltä, että organisaation johtamisessa on puutteita. (Marks 2014, 2.) Järvisen ja Salojärven (2007, 2; 11) tutkimuksesta käy ilmi, että oleelliset henkilöstötyön kehittämisalueet ovat strategiaa tukevien henkilöstösuunnitelmien tekeminen, muutoksen johtaminen, osaamisen johtaminen ja kehittäminen sekä henkilöstön hankinta ja johdon kehittäminen. Pälli ja Vaara (2013, 5 – 6) toteavat oman tutkimuksensa jatkotutkimusideoinnin suhteen, että työyhteisön vuorovaikutus- ja johtamistilanteita olisi syytä tutkia laajemmin. Johtamisen tutkiminen ja sen osa-alueiden kehittäminen voidaan näin ollen katsoa olevan edelleen ajankohtaista. Edellä esitettyjen tutkimustulosten pohjalta on perusteltua todeta, että johtajuuden tutkimiselle on jatkuva tarve. Tämä tutkimus ottaa omalta osaltaan osaa tuon tarpeen täyttämiseen.

Tienari ja Meriläinen (2009, 141 – 143) kuvailevat johtajan sellaiseksi henkilöksi, jonka työhön kuuluu johtamiseen liittyvät vastuualueet ja velvollisuudet. Juutin (2011a, 15) mukaan johtamisella on keskeinen asema organisaatiossa sillä sen kautta vaikutetaan organisaation toimintaan ja tuloksellisuuteen, sekä siinä työskentelevien ihmisten elämään ja hyvinvointiin. Hänen mukaansa johtaminen on ihmisten tuottamaa toimintaa ja ilmenee erilaisena eri organisaatioissa. Järvinen (2008, 16) toteaa, että johtamisen muotivirtaukset vaihtelevat sen mukaan, milloin korostetaan esimiehen keskustelevuutta tai henkilöstön osallistumista ja milloin esimiesten jämäkkyyttä.

Nykyajan johtamisessa nähdään tärkeäksi myös organisaatiossa toimivien henkilöiden arvostaminen. Juuti ja Salmi (2014, 21) sekä Mauno ja Ruokolainen (2005, 156 – 168) korostavatkin humaania työskentelytapaa johtamisessa, koska sillä olisi paljon annettavaa kovan tulospaineen alla oleville organisaatioilla. Myös Lee & Lai (2012, 4 – 6) toteavat, että työntekijät työskentelevät ja oppivat paremmin, kun he tuntevat organisaationsa arvostavan heitä. Österberg (2009, 114) näkee yleisesti ottaen tärkeänä esimiesten hyvät ihmissuhdetaidot.

3.3 Johtamistyylit

Nykyaikainen johtamistyyli on yhä enemmän siirtynyt autoritäärisestä johtamisesta keskustelevampaan, demokraattiseen johtamistyyliin. Autoritääriseen johtamistyyliin kuuluu oleellisesti käskyvaltaisuus eli johtaja tai esimies toimii käskyttäjänä alaisille. Tästä tyylistä on kuitenkin jo pitkään alettu siirtyä kohti demokraattista johtajuutta, jossa korostuu johtajien ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus, asioiden yhteinen pohtiminen, oppiminen ja päättäminen. (Juuti & Vuorela 2011, 11 – 14.) Seuraavaksi tuodaan esille nykyaikana yhä enemmän pinnalla olevia johtamistyylejä.

3.3.1 Demokraattinen johtaminen

Lyly-Yrjänäisen (2014, 23) mukaan työpaikkojen yhteistyössä ja avoimuudessa on edistytty 2000-luvun aikana. Ilmiötä selittänee demokraattisen johtamistavan lisääntyminen organisaatioissa (Juuti 2006, 168). Demokraattisella johtamistyylillä tarkoitetaan, että kaikista päätöksistä keskustellaan ja johtajan tehtävänä on rohkaista ryhmää tekemään päätöksiä ja käymään avointa keskustelua asioista (Juuti 2006, 165). Näin ollen valta on siirtynyt organisaatioissa pikkuhiljaa johta-

jilta työyhteisöön. Giddens (1984b, 117) määritteleekin, että valta voi olla ihmisten muodostaman ryhmän ominaisuus. Valta nähdään kykynä saada aikaan muutoksia ja se liittyy läheisesti vuorovaikutukseen, koska valtasuhteet vaikuttavat siihen, miten vuorovaikutus koetaan (Giddens 1984b, 116; 146).

Demokraattiseen johtamistyyliin liittyy oleellisesti vuorovaikutus, yhteisten merkitysten etsiminen ja niiden synnyttäminen sekä käyttäminen. Esimiehen tehtävänä on saada ihmiset keskustelemaan, osallistumaan keskusteluihin ja etsimään yhdessä ratkaisuja ongelmiin sekä luomaan ja oppimaan uutta. Esimiehen on luotava sellaiset tilat ja ilmapiiri, jotka tukevat keskustelun syntymistä, luottamusta ja avoimuutta. Oleellista esimiehen taidoissa on kuuntelemisen ja muiden ihmisten arvostamisen taidot sekä tilan antaminen muiden puheenvuoroille. (Juuti 2006, 160 – 161; Juuti & Vuorela 2011, 105 – 106.) Myös Schein (1988, 63) korostaa, että esimiesten ja johtajien tulisi lisätä organisaation työntekijöiden mahdollisuuksia osallistua tehtävien suunnitteluun.

3.3.2 Suhteissa rakentuva johtaminen

Kun johtajuus rakentuu organisaation arjessa, ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja saa sitä kautta merkityksensä erilaisissa jaetuissa käsityksissä, voidaan sitä kutsua myös suhteissa rakentuvaksi johtajuudeksi. (Tienari ja Meriläinen 2009, 143). Johtajuus on ensisijaisen tärkeää organisaation yhteistyöprosessien ylläpidossa. Yhteistyö on moniulotteinen ilmiö, jota vuorovaikutus muokkaa ja joka tähtää tavoitteiden toteutumiseen sekä edellyttää panostusta kaikilta osallistujilta. (Aira 2012, 129 – 130; 140.)

Dillenbourgin (1999, 2 – 10) mukaan yhteistyön mahdollistaa erilaiset yhteistyön rakenteelliset edellytykset, kuten tehtävien vaatimukset, tavoitteiden selkeys, käytössä olevat resurssit, yksilöiden taidot ja kompetenssit, ryhmän ominaisuudet, organisaatioiden ominaisuudet, roolien selkeys, valtaerot, osapuolten välinen luottamus ja sitoutuminen, työnjako sekä johtamistekijät. Dillen-

bourg (1999, 8 – 10) toteaa, että yhteistyötä lisääväksi vuorovaikutukseksi oppimistilanteessa on määritelty viivästeetön ja vuorovaikutteinen viestintä, jossa keskusteltavat asiat ovat yhteistyön osapuolten kesken lähtökohtaisesti neuvoteltavissa.

Vaikka nykyaikana johtajuutta ajatellaan yhä enemmän sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä rakentuvaksi, Hujalan (2008, 15) mukaan sosiaalisesti rakentuva johtajuus voi siitä huolimatta viitata kaikenlaiseen johtajuuteen. Hän perustelee näkemystään sillä, että myös autoritäärinen tai hierarkkinen johtajuus syntyvät ja niitä ylläpidetään vuorovaikutuksessa puheen ja kielen kautta.

3.3.3 Oppimista tukeva johtaminen

Billettin (2014, 462) mukaan henkilöstöjohtajien tulisi miettiä työntekijöiden osaamisen kehittymistä kaikissa työhön liittyvissä toiminnoissa ja vuorovaikutuksessa. Viitala (2013, 170) kuvailee osaamisen johtamisen sisältävän kaiken sellaisen tarkoituksellisen toiminnan, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Hänen mukaansa osaamisen johtamisen tulosten pitäisi näkyä kehittyneempinä toimintatapoina, tuotteina, palveluina, innovaatioina sekä parantuneena taloudellisena tuloksena. Lee ja Lai (2012, 2 – 3) ehdottavat, että työelämässä ja organisaatioissa tulisi lisätä työhön perehdytystä, mentorointia, ohjausta ja työkiertoa sekä työssä oppimisen vaikuttavuuden arviointia. Esimiesten ja johdon tulisi heidän mukaansa oppia ongelmanratkaisua jokapäiväisessä työssään sekä arvostaa, suunnitella ja toteuttaa työssä oppimista. Lämsä ja Hautala (2005, 207) korostavat ihmisten johtamisessa myös osaamista ja osaamisen kehittämistä sekä niiden lisäksi innostamista, innovatiivisuutta, muutosten ymmärrystä ja yhteisiä tavoitteita.

Esimiehen ja johdon toiminnassa voidaan erottaa neljä aluetta, jotka ovat tärkeitä osaamisen edistämiseksi. Nämä alueet ovat oppimisen suuntaami-

nen, oppimisprosessien tukeminen, esimerkillä johtaminen sekä oppimista edistävän ilmapiirin luominen. (Viitala 2003, 30.) Positiivinen johtamisen ilmapiiri lisää myös positiivisia tunteita työympäristössä ja alaisissa (Ashkanasy & Ashton-James 2007, 57;68). Mielekäs työilmapiiri taas lisää työntekijöiden innovatiivisuutta ja korkean osaamisen nähdään parantavan työsuorituksia (Viitala 2013, 11). Lakshman (2008, 19 – 22) tuo esiin tärkeitä tekijöitä oppimista tukevan johtamisen suhteen. Hänen mukaansa ensisijaista olisi, että johtajat ymmärtäisivät ja arvostaisivat oppimista tukevaa johtamista ja näkisivät mitä sen avulla voidaan saavuttaa. Johtajien tulisi harjoittaa käytännössä tällaista johtamistapaa.

3.4 Dialoginen johtajuus vs. dialoginen johtaminen

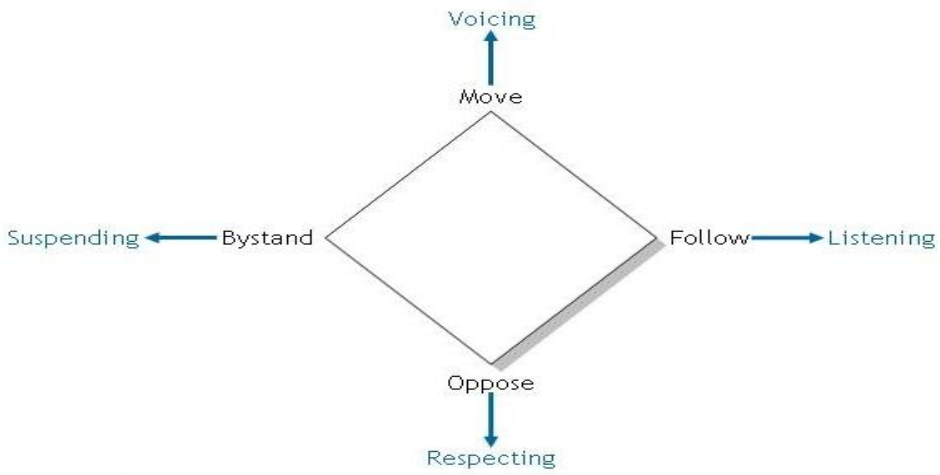
Tässä kappaleessa on tarkoituksena luoda lähtökohtainen käsitys siitä, mitä dialoginen johtajuus on. Ensimmäiseksi on syytä erottaa käsitteet dialoginen johtajuus (ilmiö) ja dialoginen johtaminen (toiminta) toisistaan, sekä tuoda esiin niihin liittyvää aiempaa tietoa. Lopuksi kuvaillaan tämän tutkimuksen näkökulma dialogiseen johtajuuteen.

Dialogista johtamista ovat tutkineet ja siitä kirjoittaneet esimerkiksi Isaacs (1999), Syvänen ja Tappura (2014), Reitz (2015) sekä Syvänen, Kasvio, Loppela ym. (2012). Aiemmissa tutkimuksissa puhutaan dialogisesta johtamisesta, eli aihetta on näin ollen lähestytty erityisesti johtajan toiminnan kautta. Tutkimuksissa puhutaan dialogisesta johtamisesta esimerkiksi menetelmänä, käytänteitä ja tyylinä (ks. esim. Syvänen ja Tappura 2014, 8). Omassa tutkimuksessani perehdytään johtajuuden ilmiöön yhdistämällä siihen dialogisuuden näkökulma ja syventymällä pohtimaan sitä, miten johtajuus rakentuu dialogissa vaihe vaiheelta ja mikä johtajan rooli johtajuuden syntymisessä lopulta on.

3.4.1 Dialoginen johtaminen toimintana

Syväsen ja Tappuran (2014, 2 – 3) mukaan johtamisessa tulisi keskittyä yhä enemmän dialogisten taitojen kehittämiseen. Dialogisella johtamistyylillä nähdään positiivisia vaikutuksia työntekijöiden taitojen kehittymiseen mutta myös motivaation lisääntymiseen ja työilmapiirin paranemiseen (Syvänen & Tappura 2014, 8). Dialoginen johtaminen painottaa johtajan ja johdettavien välillä tapahtuvaa vuorovaikutusta ja dialogisen johtamisen taustalla nähdäänkin ajatus yhteisen todellisuuden rakentamisesta keskustelujen kautta (Syvänen, Kasvio, Loppela ym. 2012, 22). Dialogissa korostuu muiden arvostaminen ja arvostavan vuorovaikutuksen esimiesten ja alaisten välillä nähdään synnyttävän kokemusta kuulluksi tulemisesta ja edistävän työyhteisön yhteisöllisyyttä (Nuutinen, Heikkilä-Tammi, Manka & Bordi 2013, 99 – 100). Isaacs (2001, 32 – 33) perustelee, että dialogi poikkeaa muista johtamismenetelmistä, koska siinä voidaan harjoitella ensin itsenäisesti ja sen jälkeen välittää taito myös muulle työyhteisölle. Näin ollen dialogi hänen mukaansa opastaa kohti tasapainoisempaa johtajuutta. Tämän vuoksi on mahdollista sanoa, että dialogitaidot olisivat ensisijaisen tärkeitä nimenomaan johtotehtävissä toimiville, koska heidän kauttaan ne pystyisivät leviämään koko organisaatioon.

Isaacs (1999, 4) on koonnut neljä dialogisen johtamisen käytäntöä, joilla voidaan parantaa keskustelun laatua organisaatioissa. Nämä käytännöt perustuvat jo aikaisemmin tässä raportissa esiteltyihin David Kantorin keskusteluun osallistuvien rooleihin sekä dialogin periaatteisiin, joihin Isaacs on liittänyt dialogisen johtamisen näkökulman. Isaacsin esittämät dialogisen johtamisen käytännöt on kuvattu kuviossa 3.



KUVIO 3. Dialogisen johtamisen neljä käytäntöä (Isaacs 1999, 4)

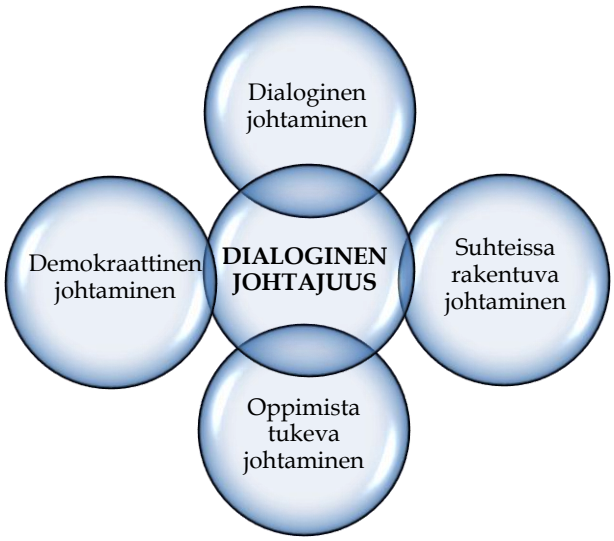
Neljä dialogisen johtamisen käytäntöä ovat suora puhe, kuuntelu, kunnioitus ja odotus. Suoralla puheella tarkoitetaan, että johtajan tulee puhua niin sanotusti omalla äänellään, olla aidosti oma itsensä ja ilmaista aidosti omat tunteensa. Kuuntelulla tarkoitetaan, että toisten osallistujien näkemyksiä kuunnellaan tekemättä vastarintaa ja pohtimalla rauhassa miltä muiden näkemykset vaikuttavat. Kunnioituksella viitataan tietoisuuteen toisen aseman oikeudesta ja sen täydellisen ymmärtämisen mahdottomuudesta. Odotus taas tarkoittaa johtajan kykyä pidättäytyä muodostamasta oletuksia, arviota ja varmoja mielipiteitä. (Isaacs 2001, 376; Isaacs 1999, 4 – 5.)

3.4.2 Dialoginen johtajuus ilmiönä

Dialogisesta johtamisesta, dialogisuudesta sekä dialogisen johtamistyylin hyödyistä on tarjolla aikaisempaa tietoa. Näin ollen aiempi aiheeseen liittyvä tutkimus on pitkälti keskittynyt johtamiseen toimintana. Tutkimuksissa ei kuitenkaan ole luotu selkeää katsausta siitä, miten johtajuus ilmiönä rakentuu vaihe vaiheelta dialogissa. Niin ikään johtajuuden rakentumista ei myöskään ole liioimmin tutkittu sellaisissa dialogeissa, jotka tapahtuvat työyhteisön vuorovaikutuksessa luonnollisesti. Sen vuoksi tässä tutkimuksessa halutaan tarkastella, miten johtajuus dialogissa rakentuu, mitä sen tuloksena syntyy ja mikä on johtajan rooli

dialogisen johtajuuden rakentumisessa. Tämän vuoksi seuraavaksi tuodaan esille, mistä lähtökohdista tässä tutkimuksessa dialogisen johtajuuden rakentumista lähdetään tutkimaan.

Dialogisuuden käsite sekä onnistuneen, johtajan ja työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen tavoitteet pilkahtelevat niin demokraattisen johtamisen, suhteissa rakentuvan johtamisen, oppimista tukevan johtamisen kuin dialogisen johtamisenkin kentillä vallitsevassa tutkimuksessa ja keskustelussa. Demokraattisessa johtamisessa on viitteitä dialogin merkityksestä sen demokraattista vuorovaikutusta peräänkuuluttavan periaatteen vuoksi (vrt. esim. Juuti 2006, 165). Suhteissa rakentuvaan johtamiseen dialogisuus linkittyy, sillä myös dialogi pohjautuu sosiaalisille suhteille ja vuorovaikutukselle (vrt. esim. Tienari & Meriläinen 2009,143). Oppimista tukevalla johtamisella on dialogin kanssa sama tavoite: oppiminen ja uuden tiedon muodostuminen (vrt. esim. Lakshman 2008, 20). Näin ollen on perusteltua lähtökohtaisesi ajatella dialogisen johtajuuden sisältävän osaltaan niin demokraattista, suhteissa rakentuvaa, oppimista tukevaa kuin dialogistakin johtamistoimintaa. Kuviossa 4 on kuvattu tämän tutkimuksen lähtökohtainen näkökulma dialogiseen johtajuuteen johtamisen kentällä.



KUVIO 4. Dialoginen johtajuus johtamisen kentällä

Miksi siis johtajuus eikä johtaminen? Johtaminen on sana, joka kuvaa verbiä; tekemistä tai toimintaa. Se luo käsityksen yksittäisestä ihmisestä tekemässä jotain - johtamassa muita. Johtajuus taas on enemmän kuin toimintaa. Ropon (2011, 201) mukaan johtajuus on ilmiö, joka muodostuu eri ihmisten toiminnan kautta. Fairhurst & Grant (2010, 175) myös toteavat, että kaikki vuorovaikutuksessa ilmenevät kommunikaatiotavat, puheet ja sanat rakentavat johtajuutta, eikä johtajuus näin ollen ole riippuvainen ainoastaan persoonan ominaisuuksista.

Tässä tutkimuksessa johtajuutta pidetään ilmiönä, joka rakentuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, kollektiivisesti (vrt. Juuti 2013, 136) ja johtaja nähdään yhtenä toimijana johtajuuden syntymisessä. Dialogista johtajuutta ja sen rakentumista ilmiönä ei ole aikaisemmin tutkittu vaikka dialogista puhutaan eräänä osatekijänä esimerkiksi jaetun johtajuuden tutkimuksissa (ks. esim. Juuti 2013, 137). Tästä syystä dialogisen johtajuuden ilmiölle on tässä tutkimuksessa haettu lähtökohtia niin johtajuuden kuin dialoginkin tutkimuksen alueelta. Oleellista tämän tutkimuksen näkökulmasta on ollut tiedostaa ja ymmärtää mikä on dialogi ja mitä johtajuudella yleisesti ottaen tarkoitetaan. Tässä teoriaosuudessa on luotu näkemystä molempiin edellä mainittuihin tutkimuksen pääteemoihin ja muodostettu selkeä kokonaiskäsitys niin dialogista kuin johtajuudestakin.

Edellä kuvatun käsityksen pohjalta lähdetään analyysin avulla selvittämään, miten johtajuus rakentuu dialogin puitteissa kohdeorganisaatiossa. Kysymykseen etsitään vastausta tutkimalla työyhteisön aitojen dialogien sisältöjä. Tarkoituksena on saada mahdollisimman konkreettinen käsitys siitä, miten johtajuus dialogissa näyttäytyy ja minkälaisten puhetekojen kautta sitä rakennetaan. Lisäksi tässä tutkimuksessa luodaan katsaus johtajan toimintaan johtajuuden edistäjänä: miten johtaja dialogissa toimiessaan edistää dialogisen johtajuuden syntymistä? Tutkimuksessa kiinnostus kohdistetaan johtajan tekemiin avainhetkiin. Avainhetkillä tarkoitetaan muun muassa keskustelua ja dialogia sytyttäviä ja edistäviä puhetekoja vuorovaikutuksessa. Avainhetki voi olla esi-

merkiksi kysymys, ehdotus, humoristinen kommentti, kritiikki, tunteita herättävä lause, konkretiaa esittävä ehdotus tai hiljainen hetki. (Kts. Esim. Erkkilä 2012, 163; Wright & Manning 2004, 628; Hujala 2008, 88.)

Aarnion (1999, 40) mukaan dialogin tutkijoiden ajatuksista puuttuu konkreettisuus ja dialogin analyysi ja käsittely pysähtyykin usein liian abstraktille tasolle. Oman tutkimukseni tarkoituksena onkin vastata tähän konkretian tarpeeseen luomalla hyvin yksityiskohtainen malli dialogisen johtajuuden rakentumisesta ja etsiä johtajan toiminnasta konkreettisia tekoja, avainhetkiä, jotka synnyttävät dialogia ja sitä kautta dialogista johtajuutta kohdeorganisaatioissa. Syväsen, Kasvion, Loppelan ym. (2012, 13) mukaan dialogiseen johtamiseen liittyvät ideat eivät ole kovin uusia, mutta niiden merkitys korostuu yhä enemmän tulevina vuosina, sillä paine organisaatioiden uudistumiskyvyille kaikilla toiminnan tasoilla kasvaa jatkuvasti. Tästä syystä näen tutkimuksellani olevan tärkeä merkitys dialogisen johtajuuden rakentumiseen uutta ymmärrystä tuovana ja toisaalta johtajien toimintaa dialogisempaan suuntaan kehittävien keinojen esittäjänä.

4 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TUTKIMUSONGELMAT

Tässä tutkimuksessa tutkitaan dialogista johtajuutta ohjelmistokehittämisen organisaatiossa. Tutkimuksen tavoitteena on syventää ymmärrystä dialogisesta johtajuudesta ilmiönä. Tutkimuksen teoriaosuudessa on luotu katsausta siihen, mikä dialogi on ja mitä johtajuudella tarkoitetaan. Tutkimuksessa selvitetään miten dialoginen johtajuus kohdeorganisaatiossa rakentuu ja millaisten avainhetkien kautta johtaja edistää dialogisen johtajuuden rakentumista.

Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne ja Paavilainen (2011, 35) määrittelevät tutkimusongelmien tarkoitukseksi näkökulmien avaamisen tutkittavaan ilmiöön. He myös toteavat, että tutkimusongelmien avulla ilmiöstä tulee selvitettävä ja tutkimus saadaan pilkottua osiin, joihin aineiston avulla voidaan vastata. He myös ohjeistavat, että tutkimuksen aiheen ja ongelman erottamiseksi tutkimusongelma on hyvä esittää kysymyslauseena.

Tässä tutkimuksessa tutkimuskysymykset täsmentyivät lopulliseen muotoonsa vasta aineiston käsittelyn aikana, koska aineisto oli jo olemassa ennen tutkimuksen teon aloittamista. (vrt. Moilanen & Räihä 2010, 53; Kiviniemi 2010, 71). Aluksi tutkimuskysymykset olivat laajoja ja niitä oli useita. Aineistoon tutustumisen, litteroinnin sekä käsittelyn kautta ne kuitenkin rajautuivat ja lopulta tutkimukselle muodostettiin kaksi tutkimuskysymystä:

1. Miten dialoginen johtajuus rakentuu kohdeorganisaatiossa?
2. Miten johtaja edistää dialogisen johtajuuden rakentumista?

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen eteneminen vaihe vaiheelta. Ensimmäiseksi esitellään tutkimuksen konteksti ja kohdeorganisaatio. Tämän jälkeen käydään läpi tutkimuksen menetelmälliset lähtökohdat, tutkimuksen laatu sekä aineiston keruu. Lopuksi kuvataan tutkimuksen monivaiheisen analyysin eteneminen mahdollisimman konkreettisesti.

5.1 Tutkimuksen konteksti ja kohdeorganisaation kuvaus

Tämä tutkimus perustuu dialogin ja johtajuuden tutkimiseen ja sen kohteena on dialogisen johtajuuden rakentuminen ohjelmistokehittämisen organisaatiossa. Ohjelmistoala voidaan lähtökohdiltaan nähdä luovaksi ja jatkuvasti kehittyväksi alaksi mutta myös suomalaisen työelämän kannalta merkittäväksi (Collin, Sintonen, Paloniemi ym. 2015, 3). Ohjelmistoala nähdään tämän tutkimuksen kontekstiin sopivaksi erityisen hyvin, sillä oppimisen voidaan ajatella olevan kyseisellä alalla tärkeää ja arkipäiväistä. Collin, Sintonen ja Paloniemi ym. (2015, 12) luonnehtivat ohjelmistokehityksen olevan toimialana melko uusi. Työ sisältää ohjelmistotuotannon tehtäviä tietotekniikan palvelutuotannon yrityksissä tai muilla toimialoilla. Organisaatioissa toimivat ohjelmistosuunnittelijat ja ohjelmoijat toteuttavat työssään ohjelmistotuotteiden suunnittelun ja kehittämisen lisäksi myös asiakaspalvelua sekä kouluttamista. Ohjelmistokehittämisen työssä suunnitellaan ja kehitetään muun muassa tietokoneen käyttöjärjestelmään, sovellukseen, mobiilisovelluksiin tai laitteisiin sulautettavia ohjelmistoja sekä kehitetään ohjelmistoihin ja ohjelmointiin liittyviä teknologioita ja menetelmiä. Työ on usein tiimityöskentelynä tapahtuvaa ja suunnittelijat sekä ohjelmoijat työskentelevät oman alueensa johdon alaisuudessa. (Collin, Sintonen, Paloniemi ym. 2015, 12 - 13.)

Tämän tutkimuksen aineisto on kerätty Johtaminen ja esimiestyö

luovan ammatillisen toimijuuden mahdollistajina ohjelmistokehittämisen organisaatioissa (JELMO) –hankkeen yhteydessä. Hankkeen tavoitteena on kuvata, mitä luova ammatillinen toimijuus tarkoittaa ohjelmistokehittämisen alalla ja millaisia ehtoja tai esteitä sen harjoittelemiselle on havaittavissa. Hakkeen kohdeorganisaatioina on kaksi suomalaista ohjelmistoalan organisaatiota. Hanke toteutetaan vuosina 2015 – 2016 Jyväskylän yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan sekä Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun yhteistyöllä (JELMO-hankkeen kotisivut 2015.)

Hanke toteutetaan monimenetelmällisesti sekä etnografian keinoin. Etnografisuuden tavoitteena on muun muassa kuvata ja selittää ihmisten toimintaa heidän ympäristöissään (Jyväskylän yliopiston koppa 2015; Croucher & Cronn-Mills 2015, 136) ja se soveltuu hyvin esimerkiksi yhteisöjen toiminnan, sosiaalisen vuorovaikutuksen ja toimintakulttuurien tutkimiseen. Sitä voidaankin hyödyntää silloin, kun halutaan paljastaa tavallinen ja arkiselta tuntuva toiminta ja jäsentää sitä. (Paloniemi & Collin 2010, 204 – 205.) Etnografiasta puhuttaessa korostetaan tutkijan roolia havainnoijana, osallistujana ja oppijana, jonka tavoitteena olisi päästä sisälle tutkimaansa yhteisöön määrätyksi ajaksi (Eskola & Suoranta 1998, 106). Tätä kutsutaan myös osallistuvaksi havainnoksi (Croucher & Cronn-Mills 2015, 140). Koska tämän progradu-tutkielman tekijä ei osallistunut kohdeorganisaation palaveritilanteisiin, joista aineisto on kerätty, ei tämän tutkimuksen luonteesta voida kuitenkaan puhua etnografisena.

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaationa on alkujaan suomalainen sittemmin globaaliin organisaatioon fuusioitunut yritys, joka on näin ollen nykyään osa suurempaa kansainvälistä organisaatiota. Sen tehtävänä on suunnitella, kehittää ja valmistaa korkealaatuisia tuotteita. Kohdeorganisaatiota voidaan luonnehtia ohjelmistokehittämisen organisaatioksi, joka kehittää olemassa olevaa teknologiaa sekä omaa liiketoimintansa. Organisaatiossa korostuu työssä oppimisen tarve, sillä ohjelmistoalan voidaan nähdä olevan jatkuvasti kehittyvä ja toisaalta organisaation on kyettävä kehittämään uutta pysyäkseen mukana nykyajan muutoksessa ja kilpailussa. Hankesopimukseen perustuen tässä tutkimuksessa ei mainita kohdeorganisaation nimeä.

5.2 Kvalitatiivinen tapaustutkimus

Tämä tutkimus on saanut alkunsa tutkijan omasta kiinnostuksesta työssä oppimista sekä johtajuutta kohtaan. Vuorovaikutuksen, avoimuuden ja tasa-arvon välttämättömyys nykyajan johtamisessa herätti kiinnostuksen pohtimaan mikä yhteys onnistuneella dialogilla ja johtajuudella on. Tutkimuksen voidaan nähdä nojaavan tieteenfilosofisesti sosiaaliseen konstruktionismiin, koska dialogi toteutuu yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa ja johtajuus taas rakentuu dialogin puitteissa. Näin ollen niin dialogi kuin johtajuuskin nähdään sosiaalisesti rakentuvina ilmiöinä. (ks. esim. Wenger 2009, 210; Fairhurst & Grant 2010, 175). Aineisto koostuu äänitallenteista, jotka on äänitetty kohdeorganisaation palaveritilanteissa ja sisältävät johtajan ja työntekijöiden välisiä palaverikeskusteluja.

Tutkimusta voitaisiin luonnehtia monimenetelmäiseksi, sillä sen analyysi koostuu useista eri menetelmistä ja käytänteistä (vrt. Johnson & Onwuegbuzie 2004, 16). Pääosin tutkimus on kuitenkin laadullinen niin lähtökohdiltaan, aineistoltaan kuin analyysimenetelmiltäänkin. Strategialtaan tutkimusta voidaan pitää tapaustutkimuksena, sillä sen kohteena on yksi ohjelmistokehittämisen organisaatio, jonka viidestä palaverista on kerätty äänitallenneaineisto(vrt. Saarela-Kinnunen & Eskola 2001, 158).

Tutkija itse ei osallistunut tutkimusaineiston keruuseen, joten varsinainen tutkimustyö alkoi aineiston saannin jälkeen. Tutkimus eteni vaihe vaiheelta alkaen aineistoon tutustumisesta ja päättyen analyysin kautta saatujen tulosten tulkitsemiseen sekä johtopäätösten tekemiseen. Seuraavaksi esitellään tarkemmin tutkimuksen menetelmällisiä lähtökohtia, perustellaan tutkimusmenetelmien valintoja sekä esitellään aineiston käsittelyn ja aineiston analyysin vaiheita mahdollisimman tarkkaan.

5.2.1 Tutkimuksen tieteenfilosofiset ja strategiset lähtökohdat

Tutkimus painottuu tieteenfilosofisesti sosiaaliseen konstruktionismiin. Sosiaalisen konstruktionismin mukaan ihminen itse aktiivisesti rakentaa omaa tietämystään ja kokemukset sekä oppimisen laatu ovat riippuvaisia käydyn dialogin laadusta (Juuti 2006, 86). Tämän tutkimuksen kohteena on työyhteisössä toteutuva dialogi ja sen puitteissa rakentuva johtajuus. Näin ollen johtajuuden nähdään rakentuvan dialogissa, joka taas toteutuu työyhteisön sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Aikaisempien tutkimusten pohjalta tiedetään, että dialogin tavoitteena on oppiminen, jonka vuoksi myös oppimista pidetään tässä tutkimuksessa ennen kaikkea sosiaalisen vuorovaikutuksen tuloksena.

Fairhurstin ja Grantin (2010, 175) mukaan johtajuutta voidaan pitää sosiaalisesti konstruoituvana, sillä sen osa-alueet, prosessit sekä tulokset rakentuvat ja muodostuvat kaikkien osallistujien ollessa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa keskenään. Tämän tutkimuksen sosiaaliseen konstruktionismiin pohjautuva filosofia perustuu ajatukseen johtajuuden rakentumisesta sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Näin ollen tässä tutkimuksessa johtajuutta ei nähdä vain yksilön toteuttamana toimintana, vaan ilmiönä, jonka syntymiselle työyhteisön välillä toteutuva dialogi on elintärkeä.

Dialogin ensisijaisena tavoitteena on uuden tiedon muodostaminen ja näin ollen tutkimus kytkeytyy oleellisesti työssä oppimiseen. 1980- luvun lopulla sekä 1990-luvulla oppimista on yhä enemmän alettu käsittää sosiaalisena ja kulttuurisena ilmiönä ja sosiaalisesti konstruoituvana. Tämän käsityksen mukaan oppiminen on ihmisten yhteinen tuotos, jonka pohjalla on vuorovaikutus, yhteistoiminta ja merkityksistä neuvottelu. (Juuti 2006, 76 – 86; Bouwen 1998, 302 – 303; Wenger 2009, 210.) Keskustelun, kielen, puheiden ja sanojen merkitys oppimisessa korostuu ja oleellista on se, millä tavoin edellä mainittujen keinojen avulla eri ilmiöitä kuvaillaan. Organisaation oppimisen kannalta keskustelun lisääminen organisaation jäsenten kesken olisi keskeistä sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta. (Juuti 2011d, 202 – 203.) Wenger (2009, 210) esittelee neljä sosiaaliseen konstruktionismiin pohjautuvaa oppimiseen liittyvää perustelua:

1. Ihmiset ovat sosiaalisia olentoja. Tämä pätee myös oppimisen alueella.
2. Osaaminen on kyvykkyyttä, joka liittyy arvostettujen pyrkimysten tavoitteluun.
3. Osaaminen on tällaisiin pyrkimyksiin liittyvää toimintaa ja aktiivista osallistumista.
4. Oppiminen tuottaa merkityksellisyyttä tällaisen osallistumisen kautta

Tutkimusstrategialtaan tutkimus on tapaustutkimus. Tätä puoltaa esimerkiksi se, että tutkimus on luonteeltaan kartoittava, eli sen tarkoituksena on selvittää vähän tunnettua ilmiötä sekä etsiä ja löytää uusia näkökulmia ja ilmiöitä. (Vrt. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2006, 129.) Tutkimuksella on tarkoitus tuottaa yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta (Vrt. Saarela-Kinnunen & Eskola 2001, 159; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2006, 125). Tässä tutkimuksessa tapauksena voidaan pitää tutkimuksen kohdeorganisaatiota, josta aineisto on kerätty. Tapaustutkimuksesta ei Saarela-Kinnusen ja Eskolan (2001, 159) mukaan ole olemassa yksiselitteistä määritelmää, koska sitä voidaan tehdä monilla eri tavoilla eikä tapaustutkimuksen teko rajoita tutkimuksen menetelmävalintoja.

5.2.2 Kvalitatiivinen tutkimusote

Vilkan (2005, 97 - 98) mukaan laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa tarkastellaan merkitysten maailmaa, joka on ihmisten välinen ja sosiaalinen. Hänen mukaansa kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena ei ole löytää totuutta vaan pikemminkin näyttää esimerkiksi ihmisen toiminnasta jotakin, mikä on välittömän havainnon tavoittamattomissa. Omassa tutkimuksessani tarkastellaan dialogisen johtajuuden rakentumista ja johtajan toimintaa siinä, tutkitaan aitoa työyhteisössä muodostuvaa dialogia ja etsitään tulkintojen kautta vastauksia tutkimuskysymyksiin. Merkityksiä tässä tutkimuksessa etsitään työyhteisön jäsenten puheenvuoroista, syvällisemmän pohdinnan kautta. Näin ollen on selvää, että tutkimus on luonteeltaan laadullinen.

Puusa ja Juuti (2011a, 31) mainitsevat, että kvalitatiivisesta tutkimuksesta tärkeän tekee esimerkiksi se, että sen kohteet ovat näkymättömiä, abstrakteja, ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa syntyneitä, tulkinnallisia, aikaan ja paikkaan sidottuja ilmiöitä. Kvalitatiivinen tutkimus jättää heidän mukaansa tilaa moniäänisyydelle ja antaa äänen myös vähemmistölle. Omassa tutkimuksessani tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä voidaan pitää näkymättömänä siinä suhteessa, että sen havaitseminen välittömästi ilman yksityiskohtaista tarkkailua, olisi erittäin haastavaa.

Laadullisen tutkimuksen eräs keskeinen tunnuspiirre on sen todellisuuden ja siitä saatavan tiedon subjektiivisen luonteen korostaminen. Laadullinen tutkimus keskittyy tarkastelemaan yksittäisiä tapauksia ja tutkimuksessa oleellista ovat osallistuvien ihmisten näkökulmat sekä tutkijan vuorovaikutus havaintojen kanssa. Laadullisen tutkimuksen luonteeseen kuuluu myös se, että tutkimuksen kohde on usein ennalta tuntematon. Se ei kuitenkaan tarkoita sitä, että tutkijan täytyisi löytää teema, jota kukaan ei ole aikaisemmin tutkinut, vaan sitä, että tutkija ei lähde testaamaan ennalta asetettua hypoteesia. (Puusa & Juuti 2011b, 47 – 49.) Tässä tutkimuksessa ei ole tarkoituksena lähteä testaamaan aiempaa teoriaa eikä näin ollen hypoteesien asettaminen ole tarkoituksenmukaista. Sen sijaan tutkimusta sitoo oma aiempi ymmärrykseni esimerkiksi dialogisuudesta ja sen yhteydestä johtajuuteen ja näin ollen tutkimuksen taustalla voidaan nähdä olevan eräänlaisia työhypoteeseja. Puusa ja Juuti (2011b, 49) mainitsevatkin, että myös laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää niin sanottuja työhypoteeseja, jotka viittaavat esimerkiksi oletuksiin tutkittavan ilmiön luonteesta. Tällä he tarkoittavat sitä, että tutkijalla voi olla tutkimusprosessin alussa jonkinlainen omakohtaiseen tietoon tai kokemukseen perustuva esiymmärrys aiheesta. Heidän mukaansa tämä esiymmärrys voi suunnata tutkijan ajatuksia ja ohjata tiedon hankinnassa. Tässä tutkimuksessa esiymmärrys ja sen muodostamat työhypoteesit liittyvät lähinnä ymmärrykseen dialogin hyödyistä, kuten sen oppimista edistävästä vaikutuksesta.

Tuomi ja Sarajärvi (2009, 87) kuvaavat, ettei laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ole tehdä yleistyksiä, vaan pikemminkin kuvata jotakin ilmiötä tai

tapahtumaa. Tässä tutkimuksessa kohteena on ilmiö, josta halutaan saada konkreettisempaa lisätietoa. Näin ollen tämä tutkimus ei pyri yleistettävyyteen vaan ennen kaikkea ilmiön kuvailuun ja selittämiseen tapaustutkimuksen kautta.

Kiviniemen (2010, 70) mukaan laadullista tutkimusta voidaan pitää prosessina, koska tutkimuksen teon eri vaiheet eivät välttämättä ole etukäteen jäsennettävissä selkeästi omiksi vaiheikseen vaan muun muassa tutkimustehtävä tai aineistoon liittyvät ratkaisut voivat muotoutua vähitellen tutkimuksen edetessä. Tässä tutkimuksessa prosessimaisuus on ilmennyt lähes jokaisessa vaiheessa. Lähtökohtaisesti tutkimuksen tekoa aloitettaessa, ei tarkkoja rajoja esimerkiksi aineiston analyysin suhteen voitu vetää, koska oli tiedossa, että aineiston laatu ja määrä vaikuttavat osaltaan siihen, millaiseksi tutkimus muodostuu. Toisaalta myös tutkimuskysymysten saattaminen lopulliseen muotoonsa tapahtui vasta aineistoon tutustumisen jälkeen ja tämä taas vaikutti osaltaan myös analyysimenetelmien valintaan (vrt. Moilanen & Räihä 2010, 53; Kiviniemi 2010, 71).

5.2.3 Aineiston keruu ja kuvaus

Tämä tutkimus on toteutettu itsenäisesti, omana tutkimuksenaan, mutta sen lähtökohdat ja puitteet ovat johtaminen ja esimiestyö luovan ammatillisen toimijuuden mahdollistajina ohjelmistokehittämisen organisaatioissa (JELMO) -hankkeessa. Kyseinen hanke on Jyväskylän yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan ja Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun yhteistyössä toteutettava tutkimushanke, joka tarkoituksena on kuvata, mitä on luova ammatillinen toimijuus ohjelmistokehittämisen työn arjessa ja millaisia ehtoja tai esteitä on löydettävissä sen harjoittamiselle. Tutkimushankkeen aineisto on kerätty kahdesta ohjelmistokehittämisen organisaatiosta haastattelujen, havainnoinnin, äänitysten sekä muun muassa kenttäpäiväkirjojen muodossa. (JELMO-hankkeen kotisivut 2015.) Oman tutkimukseni aineisto on osa JELMO-hanketta varten kerättyä aineistoa. Näin ollen aineisto tälle tutkimukselle on tullut suoraan hankkeesta, enkä ole itse osallistunut sen keräämiseen.

Tässä tutkimuksessa käytettyä aineistoa on kerätty viidestä kohdeorganisaatiossa tapahtuvasta palaverista. Aineiston keruun ovat suorittaneet JELMO-hankkeen tutkijat, äänittämällä palaveritilanteissa tapahtuvaa vuorovaikutusta. Palavereita, joita tutkijat ovat tallentaneet, on yhteensä viisi ja niistä kerättyä ääninauhaa yhteensä 7,5 tunnin verran. Aineisto on kerätty kevään ja syksyn aikana vuonna 2015. Hyvin pian aineiston keruun jälkeen sain tallenteet itselleni käyttöön ja pääsin aloittamaan aineiston käsittelyn.

Aineistoon tutustuminen aloitettiin kuuntelemalla tallenteet kertaalleen läpi. Tarkoituksena oli saada käsitys niin kohdeorganisaatiosta, palaverien sisällöistä kuin tallenteiden laadustakin. Samaan aikaan mietittiin, miten tutkimuskysymykset muodostettaisiin niin, että aineiston avulla niihin voidaan luotettavasti saada vastaukset. Tutustumisen jälkeen aineisto litteroitiin sanasta sanaan. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (1996, 210) mukaan litteroinnin tarkkuudessa ei ole yksiselitteistä ohjetta, mutta sitä ohjaa muun muassa se, minkälaista analyysiä aiotaan tehdä. Koska aineistoa ei ollut tarkoitus analysoida esimerkiksi keskustelunanalyysin keinoin, ei litteroinnissa ollut oleellista merkitä esimerkiksi taukojen pituuksia tai äänen painotuksia. Näin ollen litterointi toteutettiin niin sanotun peruslitteroinnin tasolla, kirjaten tarkasti kaikki sanat sekä esimerkiksi pitkät tauot (vrt. Aineistonhallinnan käsikirja 2015). Litteroitua tekstiä kertyi yhteensä 188 sivua. Litteroinnille haasteita toi palavereihin osallistuvien ohjelmistoalan ammattilaisten käyttämä ammattikieli, jossa ilmeni paljon sellaisia sanoja ja käsitteitä, jotka eivät olleet minulle tuttuja. Sen vuoksi litterointi vei paljon aikaa, jotta voitiin varmistua sanojen oikeinkirjoituksesta ja -ymmärryksestä

5.3 Monimenetelmäinen analyysi

Dialogisen johtajuuden rakentumista lähdettiin tässä tutkimuksessa analysoimaan useammilla eri keinoilla. Tutkimuskysymysten lisäksi tutkimuksen lopullinen tavoite sekä aineiston laatu ja määrä ohjailivat analyysin vaiheiden ja osa-alueiden valintaa. Analyysi on pääosin laadullista, mutta siinä on yhdistelty eri menetelmiä ja osittain myös määrälliselle analyysille tyypillisempiä keinoja. Näin ollen analyysikokonaisuutta luonnehtii monimenetelmäisyys. (Vrt. Jyväskylän yliopiston koppa 2015.) Monimenetelmäisyydestä voidaan yleisesti puhua silloin kun tutkija sekoittaa tai yhdistelee kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia tutkimuskäytänteitä, metodeja tai lähestymistapoja (Johnson & Onwuegbuzie 2004, 16). Tässä tutkimuksessa monimenetelmäisyys ulottuu kuitenkin vain tutkimuksen analyysiin, sillä muulta osin tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen.

Tutkimuksen analyysi koostuu kahdesta osiosta, jotka molemmat sisältävät kaksi vaihetta. Näin ollen analyysi etenee neljän vaiheen kautta, joista jokainen vaihe on tärkeä kattavan yhteenvedon luomiseksi. Ensimmäisessä analyysiosiossa tarkoituksena oli muodostaa selkeä yleiskäsitys koko aineistossa ilmenevästä vuorovaikutuksesta. Tämän lisäksi ensimmäisessä analyysiosiossa aineisto jaoteltiin episodeihin karsimalla siitä kaikki toisen osion suhteen epäolennainen pois. Episodit toimivat analyysin toisen osion aineistona, joten ensimmäinen osio nähdään edellytyksenä seuraavan osion aloittamiselle. Analyysiosiot on nimetty niiden ensisijaisen tarkoituksen mukaisesti: Yleiskuvan ja episodien muodostaminen ja tutkimuskysymyksiin vastaaminen. Analyysikokonaisuus on nimetty dialogisen johtajuuden analyysikokonaisuudeksi ja se on kuvattu taulukossa 3.

TAULUKKO 3. Dialogisen johtajuuden analyysikokonaisuus

Analyysi-osio	**1 Yleiskuvan ja episodien muodostaminen**				**2 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen**	
Analyysi-vaihe	I Vuorovaikutuksen tarkkailu	II Dialogien paikantaminen			III Dialogisen johtajuuden hahmottaminen	IIII Johtajan toiminnan tutkiminen
Tarkastelun kohde	Puheenvuorojen määrä ja palaverien kesto	Dialogin kriteerit			Dialogiepisodit	Johtajan tekemät avainhetket
		Demokraattisuus	Avainhetket	Oppiminen		
Lähtökohta	Aineisto	Teoria/aineisto			Aineisto	Aineisto
Menetelmä	kvantitatiivinen	Kvalitatiivinen			Kvalitatiivinen	
Kohde	Koko aineisto				Dialogiepisodit	
Analyysi	Kvantifiointi	Teoriasidonnainen sisällön jaottelu			Dialogin sisällön analyysi	Avainhetkianalyysi: avainhetkityypit ja toimintakategoriat
Tavoite	Yleiskäsityksen muodostaminen työyhteisön vuorovaikutuksesta	Dialogiepisodien muodostaminen			1. Tutkimuskysymykseen vastaaminen: Miten dialoginen johtajuus rakentuu kohdeorganisaatiossa?	2. Tutkimuskysymykseen vastaaminen: Miten johtaja luo dialogista johtajuutta?

Ensimmäisen analyysiosion ensimmäisessä vaiheessa menetelmänä käytettiin kvantifiointia eli aineiston luokittelua ja sisällön erittelyä (Kts. Eskola & Suoranta 1998, 165; Vilkka 2005, 139). Saman osion seuraavassa vaiheessa aineistosta paikannettiin dialogiepisodit, jotka toimivat toisen analyysiosion aineistona. Episodien paikantamisesta puhutaan teoriasidonnaisena sisällön jaotteluna. Toinen analyysiosio on luonteeltaan laadullinen. Sen ensimmäisessä vaiheessa dialogista johtajuutta lähdettiin hahmottamaan dialogin sisällön analyysin avulla. Tässä tutkimuksessa käytettävään dialogin analyysiin on otettu vaikutteita Erkkilän (2012) dialogi analyysistä sekä aineistolähtöisestä sisällönanalyysistä (ks. esim. Tuomi ja Sarajärvi 2009, 105). Toisen osion viimeisen vaiheen laadullisessa analyysissä sovellettiin niin ikään laadullista sisällönanalyysiä sekä Erkki-

län (2012, 122 – 123) käyttämää avainhetkianalyysiä, joihin sisältyy sisällönanalyysistä tuttu tyypittely sekä avainhetkityyppien syvällisempi tulkinta. Seuraavaksi kuvataan tarkemmin molempien analyysiosioiden vaiheet ja analyysin eteneminen mahdollisimman konkreettisesti.

5.3.1 Kvantifiointi ja teoriasidonnainen sisällön jaottelu

Laadulliseen aineistoon on mahdollista soveltaa myös määrällistä analyysimenetelmää (Eskola & Suoranta 1998, 165). Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin aineiston kvantifiointia, jolla voidaan tarkoittaa myös sisällön erittelyä. Kvantifioinnissa tutkimuksen kohteena ovat aineiston sisällölliset ominaisuudet, jotka ilmaistaan tilastollisesti, numeerisina tuloksina. (Vilkka 2005, 139.) Kvantifiointi ei ehkä ole paras mahdollinen tapa analysoida laadullista aineistoa, mutta sen kautta on helppo päästä liikkeelle ja saada tuntumaa tekstimassan hallintaan (Eskola & Suoranta 1998, 165 – 166).

Tässä tutkimuksessa on tarkoituksena saada käsitys dialogisen johtajuuden rakentumisesta kohdeorganisaatioissa ja sen vuoksi analysoinnissa haluttiin lähteä liikkeelle ottamalla haltuun koko litteroitu aineisto kvantifioimalla eli laskemalla johtajan ja työntekijöiden puheenvuorot. Tämän analyysimenetelmän avulla saatiin muodostettua yleiskuva koko aineistosta sekä vuorovaikutuksen laadusta, jakautumisesta ja tyylistä. Lisäksi kvantifiointia tehdessä havaittiin, että se oli erinomainen keino myös aineiston tutustumiseen ja sisäistämiseen.

Tässä analyysivaiheessa kaikista aineistoon kuuluvista viidestä palaverista laskettiin palavereittain ensin johtajan puheenvuorojen määrä ja sen jälkeen työntekijöiden puheenvuorojen määrä. Työntekijöitä ei eritelty sillä se osoittautui haastavaksi, jopa mahdottomaksi tehtäväksi, kun aineisto koostui ainoastaan palavereissa äänitetyistä nauhoista ja työntekijöitä oli palavereissa 10 – 15 henkeä. Työntekijöiden erittelyä ei myöskään nähty tutkimuksen tavoitteen suhteen välttämättömäksi. Näin ollen kaikkien työntekijöiden puheenvuorot laskettiin yhteen.

Kaikista palavereista laskettiin prosentteina johtajan ja työntekijöiden puheenvuorojen jakautuminen. Lisäksi tässä analyysivaiheessa selvitettiin jokaisen viiden palaverin kesto palavereittain. Tällä tavoin katsottiin mahdolliseksi vertailla palavereita palavereiden keston ja puheenvuorojen jakautumisen suhteen toisiinsa. Lopuksi laskettiin kaikkien palavereiden yhteiskesto, johtajan puheenvuorojen yhteismäärä sekä työntekijöiden puheenvuorojen yhteismäärä. Tällä tavoin saatiin selkeä kokonaiskäsitys koko aineistosta, puheenvuorojen jakaantumisesta johtajan ja työntekijöiden välillä sekä sitä kautta käsitys siitä minkälaista vuorovaikutus työyhteisössä on.

Yleiskuvan muodostamisen jälkeen aineistosta lähdettiin paikantamaan dialogeja ja tätä kautta jaottelemaan aineistoa dialogiepisodeihin. Aarnion (1999, 76 – 77) mukaan dialogia on mahdollista analysoida luokittelemalla tai kategorisoimalla analyysiyksiköt jollain menetelmällä. Analyysiyksiköt voivat määräytyä Aarnion (1999, 76) mukaan esimerkiksi teoriasta nousevien tavoitteiden tai kriteerien mukaan. Omassa tutkimuksessani analyysiyksiköitä, joita aineistosta lähdettiin paikantamaan, olivat aiemmasta teoriasta muodostetut dialogin kriteerit (ks. kpl 2.6): avainhetket, dialogin pohjalta syntyvä oppiminen sekä demokraattinen vuorovaikutus. Haarakankaan (1997, 50 – 51) mukaan episodi voi olla keskustelujakso, joka erotetaan muusta keskustelusta esimerkiksi aihepiirin, teeman tai keskustelua rajaavan vuorovaikutuksellisen ilmiön perusteella. Omassa tutkimuksessani episodilla tarkoitetaan vuorovaikutuskokonaisuutta, jossa dialogin kriteerit toteutuvat.

Koska dialogin kriteerit kumpuavat aiemmista teorioista ja tutkimuksista, on perusteltua sanoa analyysin ensimmäisen osion toisen vaiheen olevan luonteeltaan teoriasidonnainen. Eskolan (2010, 182) mukaan teoriasidonnaisuudella tarkoitetaan, että aineistossa on teoreettisia kytkentöjä, mutta se ei suoraan nouse teoriasta tai pohjaudu teoriaan. Teoriasidonnaisuutta puoltaa myös se, ettei analyysin tarkoituksena ole testata aikaisempaa menetelmää tai teoriaa vaan analyysivaiheessa ollaan avoimia aineistosta mahdollisesti nousevia uusia ilmiöitä kohtaan (Tuomi & Sarajärvi 2009, 99).

Dialogiepisodien muodostaminen aloitettiin paikantamalla aineistoista ensin kaikki mahdolliset avainhetket. Koska tutkimuksen lopullisena tarkoituksena on tutkia johtajan toimintaa dialogisen johtajuuden edistäjänä, keskityttiin avainhetkien paikantamisessa ennen kaikkea johtajan puheenvuoroihin ja niistä löytyviin avainhetkiin. Johtajan tekemien avainhetkien paikantaminen vaati litteraattien huolellista lukemista, muistiinpanojen kirjoittamista ja ääninauhojen kuuntelemista. Kohteena oli tutkia keskustelun dynamiikkaa: miten osallistujat rakentavat dialogia suhteessa edellisiin ja tuleviin puheenvuoroihin (Vrt. Haarakangas 1997, 50; Erkkilä 2012, 122). Avainhetkien löytäminen oli haastavaa, sillä se vaati avainhetken jälkeisen keskustelun sisäistämistä sekä jatkuvaa pohdintaa siitä, mikä hetki keskustelussa lopulta oli olennaisin dialogin muodostumiselle. Kaikki ne johtajan puheenvuorot, joiden nähtiin sisältävän avainhetki väri-koodattiin aineistoon punaisella värillä.

Avainhetkien paikantamisen jälkeen keskityttiin toiseen dialogin kriteeriin eli oppimisen saavuttamiseen. Litteraatteja huolellisesti lukemalla ja muistiinpanoja tekemällä aineistosta paikannettiin ne kohdat, joista voitiin päätellä jonkun osallistujan oppivan jotakin käynnissä olevan dialogin puitteissa. Oppimisen paikantamisessa haasteeksi osoittautui ymmärrys siitä, onko osallistujan puheenvuorossa lopulta kyse oppimisesta vai jo ennestään tiedostetun asian esille tuonnista. Jotta näin pienet eroavaisuudet ja yksityiskohdat voitiin luotettavasti havaita, oli oppimisen paikantamisessa välttämätöntä huomioida koko aiempi aiheeseen liittyvä keskustelu ja ymmärrettävä sen sisältö. Puheenvuorot, joista ilmeni oppimista väri-koodattiin aineistoon sinisellä värillä.

Dialogiepisodien muodostamisessa se avainhetki, joka nähtiin keskustelun käynnistäväksi, katsottiin dialogin aluksi. Dialogin loppuminen voitiin havaita esimerkiksi aiheen vaihtumisen tai keskustelun päättymisen muodossa. Vaatimuksena dialogiepisodille oli myös se, että jossakin sen vaiheessa on ilmettävä oppimista, jotta oppimiseen liittyvä dialogin kriteeri täyttyy. Lopuksi varmistettiin, että dialogiepisodin alussa olevan avainhetken ja episodin lopun välillä tapahtuva vuorovaikutus on demokraattista, eli siihen osallistuu johtajan lisäksi työntekijöitä.

Kaikki ne osiot aineistosta, jotka sisälsivät vähintään yhden johtajan tekemän avainhetken, joissa oli havaittavissa oppimista ja, jotka olivat vuorovaikutukseltaan demokraattisia, valittiin dialogiepisodeiksi. Nämä episodit toimivat analyysin toisen osion aineistona.

Erkkilä (2012, 81) määrittelee episodin tutkimuksessaan tilanteeksi, jossa tutkittavat puhuvat jostakin tietystä aiheesta. Omassa tutkimuksessani puheenaiheet itsessään eivät ainoastaan vaikuttaneet episodien muodostukseen, vaan vuorovaikutuksessa ilmenevät avainhetket ja oppiminen olivat myös perusteita episodin muodostamisessa. Haarakankaan (1997, 51) mukaan episodi, kuten vuorovaikutuskokonaisuus sisältää dialogin käynnistymisen ja edistymisen. Omassa tutkimuksessani olen määritellyt dialogiepisodin vaatimuksiksi myös sen, että niistä tulee ilmetä oppimista ja toisaalta dialogin alun ja lopun välillä olevan vuorovaikutuksen on oltava demokraattista.

5.3.2 Dialogin sisällön analyysi – näkökulmana johtajuus

Dialogisen johtajuuden rakentumista lähdettiin tässä tutkimuksessa analysoimaan Erkkilän (2012) käyttämän dialogin analyysin sekä mm. Tuomen ja Sarajärven (2009, 105) esille tuoman laadullisen sisällön analyysin keinoin. Näitä analyysimenetelmiä yhdistelemällä luotiin menetelmä, jota kutsutaan tässä tutkimuksessa dialogin sisällön analyysiksi. Tällä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa dialogin sisällön tarkempaa analyysiä, jossa vuorovaikutuksen dynamiikkaa ja sisältöjä tutkitaan puheenvuoro puheenvuorolta.

Analyysissä on tarkoituksena tutkia dialogiin osallistuvien henkilöiden puheenvuorojen luonnetta eli sitä, minkälaisia puhetekoja ne sisältävät ja mikä on puheteon syvällisempi tarkoitus dialogisuuden toteutumisen näkökulmasta. Erkkilän (2012, 120) mukaan dialogin analysoinnissa on oleellista vuorovaikutuksen rakentumisen sekä puheenvuoroja edeltävän keskustelun ymmärtäminen. Analyysin kohteena olevia puhetekoja ei näin ollen voitu tulkita ainoastaan yhden puheenvuoron perusteella vaan oleellista oli ymmärtää koko ana-

lysoitavaa puheenvuoroa edeltävä dialogi. Analyysissä huomio kohdistui kuitenkin myös dialogin ja puheenvuorojen sisältöihin. Tämän puoltaa analyysivaiheen sisällönanalyysimäistä luonnetta. Ero sisällönanalyysiin on kuitenkin siinä, että analyysi ei tässä tapauksessa kohdistu tiettyjen teemojen tai puheenaiheiden etsimiseen, kuten sisällönanalyysissä yleisesti tehtävässä teemoittelussa (ks. Eskola ja Suoranta 1998, 176), vaan ennen kaikkea dialogiin osallistuvien henkilöiden tekemiin puhetekoihin. Analyysimenetelmää voidaan näin ollen kuvailla puhetekojen tulkinnaksi suhteessa niitä edeltävään ja seuraavaan dialogiin.

Näitä puhetekoja kuitenkin analysoidaan dialogin analyysissä sisällönanalyysille tyypillisillä tavoilla yhdistelemällä samankaltaisuuksia sekä kategorisoimalla (Vrt. Tuomi & Sarajärvi 2009, 95, 108 – 117.) Toisaalta analyysivaihetta voidaan kuvailla dialogin analyysin lisäksi sisällön analyysiksi myös siksi, että sen tavoitteena oli lopulta muodostaa tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus, jonka kautta tulokset liitetään ilmiön laajempaan kontekstiin (vrt. Tuomi ja Sarajärvi 2009, 105; Eskola ja Suoranta 1998, 138). Taulukossa 4 on esitetty lyhyt osa eräästä aineiston dialogista ja kuvattu puheteon analysointi

Taulukko 4. Dialogin sisällön analyysi

Osallistuja	**Sitaatti**	**Puheteon sisältö**	**Puhetekojen tulkinta**
Johtaja	*"Se on vaan siitä mekaniikasta minkä takia se syö sitä, mut minkä takia [xxx] sitten aukasee sen enemmän?"*	Dialogin alku: Avainhetki	Aloittava avainhetki
Työntekijä A	*"No se nyt oli vähän semmonen että tota.. eihän sen pitäisi mutta.."*	Näkemyksen esittäminen	Demokraattinen vuorovaikutus
Työntekijä B	*"Se oli vähän semmonen kummallinen juttu"*	Näkemyksen esittäminen	

Dialogia analysoitiin ennen kaikkea johtajuuden näkökulmasta: minkälaista dialogi johtajan ja työntekijöiden välillä on, mitä työyhteisön dialogin tuloksena syntyy ja mitkä tekijät dialogissa vaikuttavat lopputuloksen syntymiseen? Tässä tutkimuksessa johtajuus on määritelty sosiaalisesti vuorovaikutuksessa rakentu-

vaksi ilmiöksi. Näin ollen johtajuuden syntymiseen nähdään vaikuttavan johtajan lisäksi myös vuorovaikutukseen osallistuvat työntekijät. Tutkimuksessa lähtökohtaisesti ajatellaan, että dialogi, joka tapahtuu organisaatiokontekstissa ja sisältää johtajan sekä työntekijöiden puheenvuoroja kätkee sisälleen dialogista johtajuutta.

Tätä analyysivaihetta ohjasi osittain dialogin aiemmista tutkimuksista nousseet dialogin kriteerit, jotka edellisessä analyysivaiheessa, episodeja muodostaessa oli dialogeista alustavasti paikannettu. Tässä analyysivaiheessa olikin tarkoituksena lähteä tarkemmin tutkimaan jo löytyneitä puhetekoja mutta myös etsimään muita dialogiseen johtajuuteen viittaavia tekijöitä aineistosta.

Analyysivaihe näin ollen aloitettiin tutkimalla dialogissa ilmeneviä avainhetkiä, dialogin vuorovaikutuksen demokraattisuutta ja oppimista tarkemmin ja yksityiskohtaisemmin. Avainhetkien suhteen selvitettiin tässä vaiheessa se, missä dialogin vaiheissa niitä esiintyi ja kuka niiden tekijänä oli. Vuorovaikutuksen demokraattisuutta tarkasteltiin kiinnittämällä huomiota puheenvuorojen tekijöihin eli käytännössä siihen, oliko äänessä useampia työntekijöitä vai koostuiko vuorovaikutus esimerkiksi kaksinpuhelusta sekä siihen, minkälainen puheteko synnytti demokraattista vuorovaikutusta. Oppimista tarkasteltiin selvittämällä kuka oppii ja miten oppiminen muodostuu. Näiden lisäksi hahmoteltiin mitä muuta johtajuuteen viittaavaa dialogissa tapahtuu ja mitä sen päätteeksi syntyy. Tämä analyysivaihe vaati kokonaisuudessaan litteraattien huolellista lukemista, jatkuvaa muistiinpanojen tekemistä sekä keskustelujen sisältöjen ymmärtämistä. Helpottavana tekijänä oli se, että dialogiepisodit eivät olleet laajuudeltaan mahdottoman pitkiä, jonka vuoksi dialogin alku oli helppo pitää mielessä vielä dialogin loppupuolta tutkittaessa.

5.3.3 Avainhetkianalyysi ja synteesi

Toiseen tutkimuskysymykseen, miten johtaja luo dialogista johtajuutta, lähdettiin hakemaan vastausta analysoimalla dialogiepisodeista johtajan tekemiä aloit-

tavia ja edistäviä avainhetkiä. Erkkilä (2012) on tutkinut johtoryhmässä tapahtuvia, dialogia edistäviä ja estäviä, avainhetkiä omassa tutkimuksessaan. Hänen (2012, 123) mukaansa dialogin avainhetkien analyysiä ei tulisi nähdä järjestelmällisenä metodina vaan ennemminkin lähestymistapana aineistoon. Hän selventääkin, että aineistoa tulisi tutkia dialogisten "silmälasien" lävitse ja keskittyä siihen, millä tavoin osallistujat jakavat tietoaan, ajatuksiaan ja ymmärrystään, sekä siihen kuinka uutta tietoa luodaan.

Tässä tutkimuksessani avainhetkianalyysiä sovellettiin kuitenkin sisällönanalyysin hengessä niin, että se sai myös metodina järjestelmällisemmän luonteen. Avainhetkien analysointiin käyttämäni menetelmät poikkeavat näin ollen Erkkilän tekemästä analyysistä. Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä, jonka tavoitteena on tiivistetyn ja yleistetyn kuvan muodostaminen tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 105).

Analyysi aloitettiin dialogiepisodien aloittavista avainhetkistä. Tässä analyysivaiheessa käytettiin sisällönanalyysistäkin tuttua tyypittelyä (Vrt. Erkkilä 2012, 163). Tyypittelyssä on tarkoitus konstruoida aineistosta yleisimpiä tyyppejä, selviä ryhmiä, jotka kuvaavat aineistoa laajemminkin (Eskola 2010, 193). Tyyppien tarkoitus on tiivistää ja tyypillistää ja niihin on mahdollista pistää kaikkea sellaista, mitä yksittäisessä vastauksessa ei ole (Eskola & Suoranta 1998, 182). Tyypittelyssä avainhetket ikään kuin luokiteltiin omiin avainhetkityyppeihinsä sen mukaan, minkälaisen puheteon ne sisälsivät. Käytännössä tämä tapahtui tutkimalla mitä avainhetkessä ja sen jälkeen tapahtui. Litteraatteihin kirjoitettiin muistiinpanoja ja ehdotuksia avainhetkien tyypeistä (vrt. Eskola 2010, 191). Jos avainhetkistä löydettiin samankaltaisia puhetekoja, esimerkiksi kysymyksiä, ne tyypiteltiin kysymys-avainhetkeksi. Samanlainen tyypittely tehtiin myös johtajan tekemille edistäville avainhetkille. Taulukossa 5 on esimerkki avainhetkien tyypittelystä.

TAULUKKO 5. Avainhetkien tyypittely.

Avainhetki	**Avainhetki-tyyppi**
Johtaja: *"Niin kaikki, mitenkäs se direkt.. pantiinkos me se direkti?"*	Kysymys
Johtaja: *"En tiiä onko ne vastannu siihen kysymykseen, neuvotellaampas siitä.. Mikäs se toinen oli?"*	Kysymys
Johtaja: *"Se on taas se sama ongelma"*	Toteamus
Johtaja: *"Ne on niinku kaikki kehitys tehty nelosessa tällä hetkellä ja nyt sitte."*	Toteamus

Kun kaikki avainhetket oli tyypitelty, aloitettiin syvällisempi analysointi siitä minkälaista toimintaa kukin johtajan tekemä avainhetkityyppi lopulta kuvaa. Tässä vaiheessa avainhetkityypeistä muodostettiin yläkategorioita, jotka luonnehtivat johtajan toimintaa dialogisen johtajuuden edistäjänä. Yläkategorioiden muodostamisen tarkoituksena oli luoda synteesi siitä, minkälaisella toiminnalla johtaja dialogista johtajuutta edistää. Kutsunkin näitä kategorioita tässä tutkimuksessa toimintakategorioiksi. Taulukossa 6 on esimerkki avainhetkityyppien kategorisoinnista.

TAULUKKO 6. Avainhetkityyppien kategorisointi

Avainhetki	**Avainhetki-tyyppi**	**Toimintakate-goria**
Johtaja: *"Onko sulla mitään speksiä?"*	Kysymys	Työntekijän arvostaminen
Johtaja: *"Niin elikkä pitäskö se.. pystyykö sen laskemaan onko sillai että se on kuitenkin määriteltävissä vaikkei ookkaan lineaarinen?"*		
Johtaja: *"Niinku [työntekijä X] sano, niin mennään tässä.. mennään sillälailla että se, sillä ei pysty ampumaan se ei oo niin tarkka"*	Toisto	
Johtaja: *"Nii justiinsa nyt on saatu pelittämään"*		
Johtaja: *"Noniin, sillon me tehään silleen, se [xxx] tehään niinku sillein vähän vanhalla kaavalla ja tämä kokeillaan tolla uudella."*	Päätöksenteko	Johtopäätöksen tekeminen dialogin pohjalta
Johtaja: *"Niin sitte vaan uus nimike sille mitä on.. montako tarvii, jos tarvii jossaki muussa."*		
Johtaja: *"Niin justiinsa, eihän siihen tarvii ottaa niinku kaikkia kerralla jakaa vaan jakaa osan.."*	Ehdotus	
Johtaja: *"Ei mut sitähän vois miettiä…"*		

Tässä, analyysin viimeisessä vaiheessa korostui jälleen johtajan tekemän avainhetken jälkeisen vuorovaikutuksen tarkkailu, sillä sitä kautta oli mahdollista ymmärtää, mitä eri avainhetkityypit kertovat johtajan toiminnasta. Avainhetkityypeille muodostettiin yläkategorioita sen mukaan, minkälaista toimintaa ne kuvaavat. Kategorisointi mahdollisti avainhetkien ja avainhetkityyppien syvemmän tulkinnan sekä tutkimuksen toiseen kysymykseen vastaamisen.

6 DIALOGISEN JOHTAJUUDEN RAKENTUMINEN

Tässä luvussa esitellään tuloksia koskien tutkimuksen ensimmäistä tutkimuskysymystä: miten dialoginen johtajuus rakentuu kohdeorganisaatiossa? Tulosten esittely etenee analyysivaiheiden mukaisesti. Näin ollen ensin käydään läpi yleiskatsaus koko aineistoista, työyhteisön vuorovaikutuksen tutkimiseen liittyvät tulokset sekä dialogiepisodien määrä ja laatu. Tämän jälkeen syvennytään varsinaiseen tutkimuskysymykseen ja esitellään dialogisen johtajuuden rakentumisen malli, sekä käydään yksityiskohtaisemmin läpi, minkälaisen prosessin kautta dialoginen johtajuus kohdeorganisaatiossa rakentuu: mistä se alkaa, mitä se sisältää ja mihin se päättyy.

6.1 Yleiskatsaus aineistoon

Tutkimuksen aineisto koostui kohdeorganisaatiossa äänitetyistä palaveritallenteista. Palavereissa osallistujien määrä vaihteli eikä työntekijöiden tarkasta määrästä ole tietoa. Palaveritallenteita on yhteensä 7,5 tuntia. Tallenteet litteroitiin sanasta sanaan ja litteraattiin merkittiin puheenvuoron esittäjäksi joko ”johtaja” tai ”työntekijä”. Litteraattia kertyi yhteensä 188 sivua. Seuraavaksi kuvaillaan litteraateissa ilmenevän vuorovaikutuksen luonnetta.

6.1.1 Työyhteisön vuorovaikutus

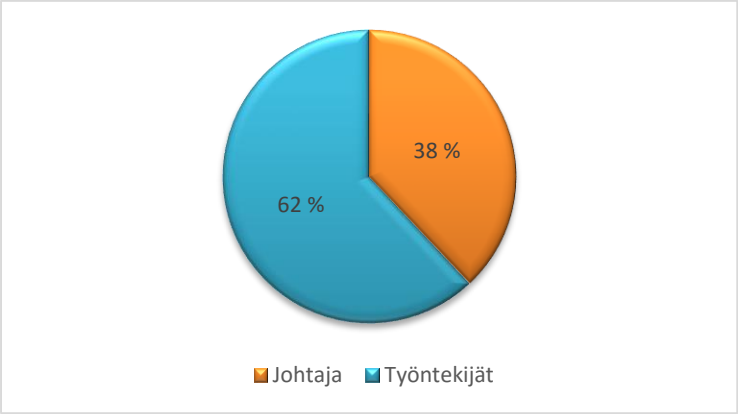
Työyhteisössä tapahtuvaa vuorovaikutusta lähdettiin tutkimaan määrällisen kvantifioinnin avulla laskemalla aineistosta työntekijöiden ja johtajan puheenvuorojen määriä. Työntekijöitä ei ollut litteraatissa mahdollista eritellä, sillä ääninauhojen perusteella työntekijöiden henkilöllisyyttä ei pystytty havaitsemaan.

Näin ollen työntekijöiden puheenvuorot on laskettu yhteen ja vain johtaja on erotettu erilliseksi osallistujaksi. Työntekijöiden ja johtajan puheenvuorojen määrät laskettiin palavereittain ja ne on koottu taulukkoon 7.

TAULUKKO 7. Johtajan ja työntekijöiden puheenvuorojen lukumäärät

Palaveri	**Palaveri 1**	**Palaveri 2**	**Palaveri 3**	**Palaveri 4**	**Palaveri 5**	**Kaikki**
Kesto (Minuutteja)	61,7	114,36	80,61	140,43	52,26	449,36 (7,5h)
Johtajan puheenvuorot (Lukumäärä)	117	430	257	390	240	1434
Työntekijöiden puheenvuorot (Lukumäärä)	159	668	538	682	339	2386
Puheenvuorot yhteensä (Lukumäärä)	276	1098	795	1072	579	3820

Koko aineistossa ilmeni puheenvuoroja yhteensä 3820. Näistä 38 % prosenttia oli johtajan ja 62 % työntekijöiden toimesta tapahtuvia eli selkeästi yli puolet puheenvuoroista tapahtuivat työntekijöiden toimesta. Kaikkien puheenvuorojen jakautuminen johtajan ja työntekijöiden välillä on kuvattu kuviossa 5.

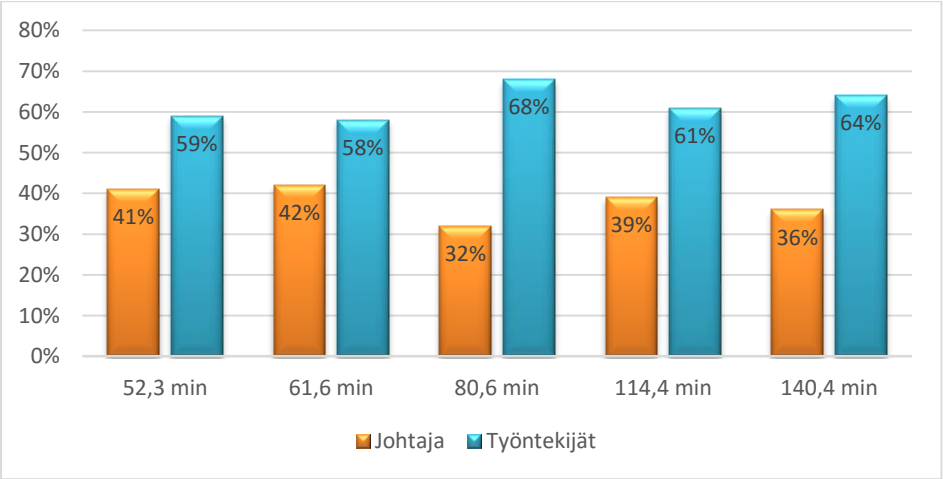


KUVIO 5. Kaikkien puheenvuorojen jakautuminen

Litteraattien tarkemman havainnoinnin sekä ääninauhojen kuuntelun johdosta käy myös ilmi, että palavereissa keskusteluun osallistui johtajan lisäksi useat

työntekijät. Johtajan voidaan nähdä antaneen tilaa työntekijöiden puheenvuoroille sekä kyenneen kuuntelemaan heitä. Johtaja osoitti kuuntelemisen taitoa hiljaisuudella sekä oman puheenvuoron rauhallisella odottamisella.

Kaikissa palavereissa kokonaispuheenvuorojen määrästä yli 50 % on työntekijöiden tekemiä. Tunnin tai sen alle kestävissä palavereissa johtajalla oli enemmän puheenvuoroja (yli 40 %) suhteessa työntekijöihin kuin yli tunnin kestävissä palavereissa, joissa johtajan puheenvuorojen määrä oli alle 40 %. Kaikista eniten työntekijöillä oli puheenvuoroja suhteessa johtajaan 80 minuuttia kestäneessä palaverissa, jossa työntekijöiden puheenvuorojen osuus oli peräti 68 % kaikista puheenvuoroista. Kuviossa 6 on esitetty puheenvuorojen prosenttiosuudet palavereiden keston mukaan.



KUVIO 6. Puheenvuorojen jakautuminen palavereittain

Kaikista viidestä palaverista löytyi niin johtajan kuin työntekijöidenkin esittämiä puheenvuoroja. Kaikissa palavereissa työntekijöiden puheenvuoroja oli yli puolet kaikista puheenvuoroista. Johtaja ei näin ollen dominoinut keskustelua yhdessäkään palaverissa vaan työntekijöillä oli mahdollisuus esittää omia näkemyksiään ja osallistua vuorovaikutukseen. Näin ollen yleisilmeeltään työyhteisön vuorovaikutusta voidaan kaikkien palavereiden osalta pitää demokraattisena.

6.1.2 Dialogiepisodit

Dialogiepisodeja muodostaessa aineistosta oli tarkasteltava keskustelun sisältöä ja aiheita sekä paikannettava kaikki dialogille tässä tutkimuksessa määritellyt kolme kriteeriä (demokraattisuus, avainhetki, oppiminen). Tätä kautta pystyttiin hahmottamaan selkeät episodit, joissa dialogi on nähtävissä. Koko aineistosta löytyi yhteensä 56 dialogiepisodia. Episodien määrä palavereittain on esitetty taulukossa 8.

TAULUKKO 8. Dialogiepisodien määrä palavereittain

Palaveri	**Palaveri 1**	**Palaveri 2**	**Palaveri 3**	**Palaveri 4**	**Palaveri 5**	**Kaikki**
Kesto (Minuutteina)	61,7	114,36	80,61	140,43	52,26	449,36 (7,5h)
Dialogiepisodit (lukumäärä)	4	17	7	18	10	56

Dialogiepisodeja on selkeästi enemmän, mitä pidempi palaveri oli. 140 minuuttia kestävässä palaverissa episodeja oli kaikista eniten, yhteensä 18. Lyhimmässä, vain noin tunnin kestäneessä palaverissa episodeja sen sijaan havaittiin vain neljä. Erikoista aineistossa oli kuitenkin se, että vain 50 minuuttia kestäneessä palaverissa oli enemmän dialogiepisodeja, kuin tunnin ja 80 minuuttia kestäneissä palavereissa. Näin ollen voidaan sanoa, että dialogiepisodien määrään palaveritilanteissa vaikuttavat todennäköisesti muutkin seikat kuin palaverin kesto.

Dialogiepisodit alkavat hetkestä, joka käynnistää dialogin. Episodit päättyvät yleensä joko aiheen tai teeman vaihtumiseen tai palaverin loppumiseen. Vuorovaikutus dialogin alun ja lopun välillä oli kriteerien pohjalta demokraattista ja dialogeissa ilmeni myös oppimista.

6.2 Johtajuuden rakentuminen dialogiepisodeissa

Edellisessä analyysin vaiheessa aineistosta muodostettiin dialogiepisodit, jotka toimivat dialogisen johtajuuden rakentumisen analysoimisen aineistona. Seuraavassa analyysin vaiheessa tarkasteltiin episodien vuorovaikutuksen dynamiikkaa, johtajan ja työntekijöiden puheenvuoroja ja keskustelun sisältöjä sekä dialogin alkua, kehittymistä ja lopputulosta. Tarkkailun avulla saatiin käsitys siitä, miten dialoginen johtajuus rakentuu: mikä sen sytyttää, mitä siinä tapahtuu ja mitä sen lopputuloksena syntyy.

Analyysin kohteena olevista dialogiepisodeista ilmeni puheenvuoroja tarkkailtaessa erilaisia sisältöjä. Helposti havaittavia sisältöjä olivat dialogin alku ja loppu. Dialogin ollessa käynnissä havaittiin osallistujien tuovan siihen omia näkemyksiään, tietämystään ja ajatuksiaan. Näiden näkemysten kautta havaittiin, että työyhteisön vuorovaikutuksessa rakentui oppimista. Se ilmeni yleensä ensin yksilöllisenä oppimisena, jossa joku osallistuja ilmaisi uuden ymmärryksen syntymisen. Dialogin loppuvaiheilla havaittiin, että osallistujat tekivät yhteenvetoa käydystä keskustelusta. Yhteenvetoja tutkimalla huomattiin, että niissä ilmeni yhteisössä syntynyt uusi tieto. Näin ollen uutta tietoa esittävien, yhteenvedon sisältävien puheenvuorojen katsottiin kuvastavan kollektiivista oppimista, joka rakentuu työyhteisön vuorovaikutuksessa.

Seuraavaksi esittelen taulukossa 9 yhden esimerkin johtajuuden rakentumisesta dialogiepisodissa. Tuon episodin yhteydessä esille miten puheenvuorot on jaoteltu sisällön sekä syvällisemmän tulkinnan suhteen. Tämän jälkeen esittelen yksityiskohtaisemmin mitä dialogisen johtajuuden rakentumisen osa-alueet sisältävät. Tämän kappaleen lopussa esitellään yhteenvetona tulosten pohjalta luotu dialogisen johtajuuden rakentumisen malli, jonka avulla on tarkoitus yksiselitteisesti osoittaa miten dialoginen johtajuus tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa rakentuu.

TAULUKKO 9. Johtajuuden rakentuminen dialogissa

Osallistuja	Sitaatti puheenvuorosta	Puheteon sisältö	Puhetekojen tulkinta
Johtaja	*"Se on vaan siitä mekaniikasta minkä takia se syö sitä, mut minkä takia [xxx] sitten aukasee sen enemmän?"*	Dialogin alku: Avainhetki	Aloittava avainhetki
Työntekijä A	*"No se nyt oli vähän semmonen että tota.. eihän sen pitäisi mutta.."*	Näkemyksen esittäminen	Demokraattinen vuorovaikutus
Työntekijä B	*"Se oli vähän semmonen kummallinen juttu"*	Näkemyksen esittäminen	
Työntekijä C	*"Sinnehän menee jotain hituvirtaa jonku johtosarjan läpi"*	Näkemyksen esittäminen	
Työntekijä D	*"Sähkö turvottaa niitä.."*	Näkemyksen esittäminen	
Työntekijä A	*"Mut mut.. tietenkin tässä on huolestuttavaa nyt se, minun mielestä, että millä levyllä me mennään sarjaan jos se on vielä.."*	Dialogin käännekohta: Avainhetki	Edistävä avainhetki
Työntekijä A	*"meil on siellä vanhoilla levyillä ja uusilla levyillä olevia.."*	Näkemyksen esittäminen	Demokraattinen vuorovaikutus
Johtaja	*"Ja sitten on vielä niitä äänettömiä levyjä"*	Näkemyksen esittäminen	
Työntekijä B	*"Eikös se liity se äänetön levy siihen"*	Näkemyksen esittäminen	
Johtaja	*"Ei kun ne on vielä eri levyjä ne äänettömät levyt"*	Näkemyksen esittäminen	
Työntekijä A	*"Joo ne on niist on.. niit on viiteen kymmeneen viiteen tulee.."*	Näkemyksen esittäminen	
Työntekijä B	*"ahaa.."*	Ymmärryksen esittäminen	Yksilöllinen oppiminen
Johtaja	*"Siinä on kolme versiota"*	Yhteenveto	Kollektiivinen oppiminen
Työntekijä C	*"No tää on nyt tämmönen mutta"*	Yhteenveto	
Johtaja	*"Aikalailla tämmöstä kaikenlaista murhetta on nyt ilmassa"*	Dialogin loppu	Päätelmä

Edellä esitetyssä taulukossa ilmenee, miten johtajuus rakentuu dialogissa puheenvuoro puheenvuorolta. Johtajuutta kuvastaa ensisijaisesti se, että keskustelussa on nähtävissä jonkinlainen tavoite, ratkaisun löytyminen. Toisaalta johtajuutta kuvastaa myös se, että keskusteluun osallistuvat työntekijät ja johtaja yhdessä. Tässä esimerkki-episodissa dialoginen johtajuus nähdään konkreettisesti rakentuvan puheenvuoroista, joista ensimmäinen aloittaa dialogin ja sitä seuraavissa ilmenee omien näkemyksien esittämistä. Tämän näkemysten vaihdon nähdään kuvastavan dialogille välttämätöntä demokraattista vuorovaikutusta. Op-

pimista dialogiepisodissa ilmentää puhujan puheenvuorosta havaittava ymmärryksen esiintyminen ja kollektiivista oppimista puolestaan luonnehtii osallistujien tekemät yhteenvedot käsitellystä aiheesta. Dialogi päättyy päätelmään, jonka tässä tapauksessa johtaja muodostaa käydyn dialogin pohjalta.

6.2.1 Dialogin avainhetket johtajuuden sytyttäjinä ja edistäjinä

Dialogisen johtajuuden rakentumista lähdettiin tässä tutkimuksessa analysoimaan tutkimuksen aineistosta muodostettujen dialogiepisodien puitteissa. Episodit alkavat aina avainhetkestä (dialogia sytyttävä puheteko). Tässä tutkimuksessa avainhetkeä, joka tapahtuu dialogin alussa, kutsutaan aloittavaksi avainhetkeksi. Sen lisäksi, että dialogiepisodien alusta löytyi avainhetki, niitä näkyi tapahtuvan myös dialogin muissa vaiheissa. Niitä avainhetkiä, jotka dialogin ollessa käynnissä edistivät tai olivat selkeästi välttämättömiä dialogin jatkumiselle, kutsutaan tässä tutkimuksessa edistäviksi avainhetkiksi. Näin ollen aineiston dialogiepisodeista löytyi kahdenlaisia avainhetkiä: aloittavia ja edistäviä.

Avainhetkiä tutkimalla havaittiin, että ne ovat dialogin etenemiselle elintärkeitä. Aloittavat avainhetket ovat luonnollisesti dialogille ensisijaisen tärkeitä, sillä ilman niitä dialogi ei alkaisi ollenkaan. Edistävät avainhetket taas toivat dialogiin jonkunlaisen käänteen, joka pakotti sitä jatkumaan. Tällainen käänne saattoi esimerkiksi olla kysymys, jolla jo käsiteltävään aiheeseen halutaan vielä muilta osallistujilta ajatuksia. Avainhetket saivat muut osallistujat ilmaisemaan mielipiteitään, näkemyksiään ja pohdintojaan. Tätä kautta työyhteisön vuorovaikutus sai yhä demokraattisemman luonteen. Se taas rakensi johtajuutta, sillä avainhetkien ansiosta syntyvässä demokraattisessa vuorovaikutuksessa esiintyvät näkemykset veivät dialogia kohti uuden tiedon syntymistä. Vuorovaikutuksessa rakentuva oppiminen ja uusi tieto taas hyödynnettiin palavereissa välittömästi päätöksenteon tai päätelmänteon pohjana. Työntekijöiden ja johtajan tasavertainen rooli keskustelussa kuvaa dialogisen johtajuuden demokraattista, osallistavaa luonnetta.

6.2.2 Oppiminen ja päätöksenteko dialogisen johtajuuden tuloksena

Aineistosta selvisi, että edellä avainhetkien ja niiden synnyttämän demokraattisen vuorovaikutuksen seurauksena rakentui uutta tietoa. Tämä ilmenee osallistujien oppimisena. Uusi tieto ja oppiminen taas johtivat dialogin puitteissa päätöksentekoon tai päätelmän tekoon. Näin ollen dialogisen johtajuuden voidaan nähdä synnyttävän päätöksiä ja päätelmiä, jotka tehdään dialogin ansiosta syntyneen oppimisen pohjalta. Mielenkiintoista aineistossa oli myös se, että oppimista sekä päätöksien ja päätelmien tekoa tapahtui niin työntekijöiden kuin johtajankin toimesta.

Yksilöllisestä oppimisesta kollektiiviseen oppimiseen

Aineistoa analysoidessa havaittiin, että työyhteisön dialogissa syntyi oppimista. Työssä oppimisen havaitseminen dialogeista vaati tarkkaa aineiston tutkimista. Yksilöllinen oppiminen voitiin havaita osallistujien puheenvuoroista ja niitä edeltävästä dialogista. Yksittäisestä puheenvuorosta ei kuitenkaan pelkästään voitu päätellä oppimisen suhteen juuri mitään, vaan puheenvuoroa edeltävä keskustelu oli huomioitava. Kappaleessa 6.2 on esillä esimerkki dialogiepisodista, josta käy selkeästi ilmi, miten haastavaa oppimisen havaitseminen sekä tulkinnan tekeminen on. Jotta tulkinta oppimisesta voidaan tehdä, on välttämätöntä tiedostaa mitä oppija tai oppijat ovat omasta tietämyksestään tuoneet esille ennen puheenvuoroa, josta oppimista havaitaan.

Oppimisen suhteen dialogiepisodeissa havaittiin kahdenlaista laatua: yksilöllistä oppimista ja kollektiivista oppimista. Yksilöllinen oppiminen oli löydettävissä helpoiten, sillä usein se ilmeni osallistujan esittämänä kysymyksenä, johon toinen tai useampi osallistuja vastaa ja lopulta kysymyksen esittäjä kommentoi ymmärtäneensä asian. Tämä ilmenee esimerkiksi kappaleessa 6.2. esitetystä dialogiepisodiesimerkistä. Kyseisessä esimerkissä työntekijä esittää epävarman näkemyksensä: *"Eikös se liity se äänetön levy siihen?"*, johon muut

työntekijät sekä johtaja esittävät vastauksia. Lopulta kysymyksen esittänyt työntekijä sanoo: ”*ahaa*”, josta voidaan päätellä, että muiden puheenvuorojen kautta hänen näkemyksensä muuttui ja näin ollen hän oppi dialogissa jotakin.

Sen lisäksi, että oppimista havaittiin tapahtuvan yksilötasolla, sitä tapahtui myös yhteisöllisesti eli kollektiivisesti. Joissakin dialogeissa oppiminen rakentui puheenvuoro puheenvuorolta ja ikään kuin jokaisen puheenvuoron kohdalla ilmeni jossakin määrin oppimista. Kollektiivinen oppiminen ilmeni dialogissa niin, että osallistujat esittivät omalla vuorollaan näkemyksen, joka toi jotakin uutta edellisiin näkemyksiin ja lopulta joku osallistujista teki kaikista näkemyksistä yhteenvedon, eräänlaisen koosteen, jossa näkemysten keskeisin sisältö on esillä. Tämä kooste osoitti sen, että keskustelun ansiosta on syntynyt uusi tieto. Kumpaakin oppimisen laatua, yksilöllistä ja kollektiivista, tapahtui niin työntekijöiden kuin johtajankin osalta.

Työntekijä oppijana

Dialogiepisodeissa ilmeni työntekijöiden osalta tapahtuvaa niin yksilöllistä kuin kollektiivistakin oppimista. Työntekijät oppivat toinen toisiltaan ja oppiminen ilmeni pääsääntöisesti niin, että joku työntekijä kysyi työyhteisöltä jotakin mieltä askarruttavaa asiaa. Muut osallistujat kommentoivat kysymystä ja lopuksi kysyjä esitti ymmärtäneensä muiden näkemykset. Tällainen kuvio voitiin vuorovaikutusta tutkiessa tulkita oppimiseksi. Työntekijöiden oppimisen havaitseminen oli aika ajoin myös todella haasteellista, johtuen siitä, että toisinaan henkilö, joka osoitti epätietoisuutta kysymällä muilta, ei enää vastauksia saatuaan kommentoinut asiaan mitään. Tällaisissa tilanteissa tutkijalle jäi epäselväksi, oliko kysymyksen esittänyt henkilö saanut vastauksen ja oppinut tilanteesta vai ei. Usein kuitenkin jo pelkästään työntekijän kommenteista kuten ”*ahaa*”, ”*niin niin*”, tai ”*joo*”, voitiin päätellä, että hänen käsityksensä aiheesta tarkentui. Työntekijät muodostivat myös kollektiivista oppimista, kommentoimalla toinen toistensa näkemyksiä ja sitä kautta rakentamalla uutta tietoa.

Johtaja oppijana

Oppimista tarkkailtaessa huomattiin, että oppijana oli hyvin usein työntekijöiden lisäksi johtaja. Tämä oli mielenkiintoista ensinnäkin siksi, että johtajan oppimiseen ei useinkaan kiinnitetä huomiota työssä oppimisesta puhuttaessa. Johtajan oppiminen ei eronnut työntekijöiden osalta tapahtuvasta oppimisesta, vaan johtaja osoitti epätietoisuuttaan suoraan kysymällä työntekijöiltä näkemyksiä. Nämä näkemykset kuultuaan hän esitti ymmärtäneensä asian. Tästä voidaan päätellä, että hän oppi dialogin avulla jotakin. Toisinaan johtajan oppimista ilmeni jopa enemmän kuin työntekijöiden, sillä kohdeorganisaation johtajan tyyli oli hyvin pohdiskeleva ja hän toi jatkuvasti esille mitä hän ajatteli ja mitä hän ei ymmärtänyt. Johtajan tavoitteena omalle oppimiselleen oli todennäköisesti päätöksenteko. Johtaja näin ollen halusi ymmärtää asiat myös työntekijöiden näkökulmasta, jotta hänen olisi helpompi tehdä päätöksiä ottaen huomioon myös työntekijöiden näkemykset.

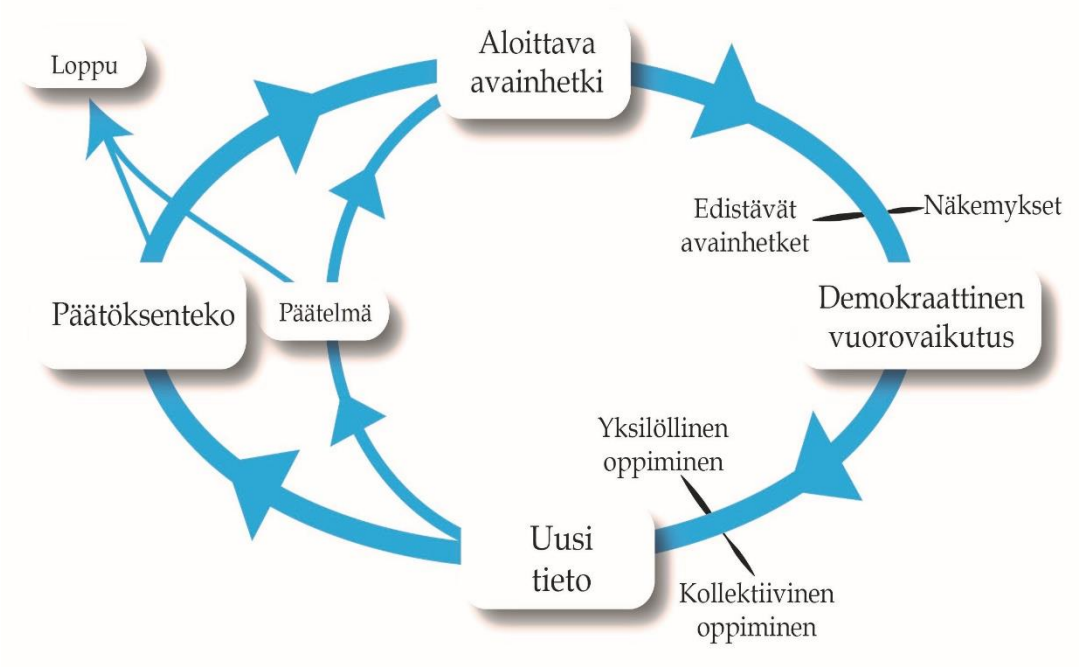
Oppiminen ja uusi tieto päätelmän tai päätöksenteon taustalla

Yksilöllisen ja kollektiivisen oppimisen muodostama uusi tieto synnytti yleensä dialogeissa välittömästi päätöksenteon tai päätelmän. Näiden tekijöinä saattoi olla joko työntekijät tai johtaja. Dialogisen johtajuuden rakentumisen kannalta tämä on erittäin merkittävää, sillä sen pohjalta voidaan todeta, että dialoginen johtajuus synnyttää päätöksentekoa nimenomaan oppimisen kautta. Oppimiseen taas osallistuu yksilöiden lisäksi koko työyhteisö ja näin ollen myös päätöksentekoon saavat vaikuttaa kaikki osallistujat. Päätöksenteko, mikä johtajuudessa on hyvin oleellista, tapahtuu näin ollen dialogin kautta. Eräässä puheenvuorossa, dialogin lopussa johtaja toteaa: "*Noniin, sillon me tehään silleen.. se xxx tehdään niinku sillein vähän samalla kaavalla ja tämä kokeillaan tolla uudella*". Tässä tapauksessa jo pelkästään puheenvuorosta voi todeta, että päätöksenteon pohjalla on ollut edeltävä dialogi, koska johtaja viittaa puheenvuoron alussa selvästi muiden esittämiin näkemyksiin. Aina päätöksentekoon ei kuitenkaan dialogin pohjalta ollut tarvetta, jos asia tai aihepiiri oli sellainen, mikä ei vaadi välitöntä päätöksentekoa. Tällöin havaittiin, että oppimisen pohjalta tehtiin päätelmä, joka

oli usein esimerkiksi jonkinlainen toteamus tai yhteenveto koko käsitellystä aiheesta tai siinä ilmenneistä asioista. Kappaleessa 6.2. esitetyssä dialogiepisodissa tapahtuu lopussa päätelmän teko dialogin pohjalta.

6.3 Yhteenveto

Tämän tutkimuksen analyysissä havaittiin, että dialoginen johtajuus rakentuu työyhteisön vuorovaikutuksessa. Kuviossa 7 on esitetty tämän tutkimusten tulosten pohjalta muodostettu dialogisen johtajuuden malli, josta ilmenee johtajuuden rakentuminen dialogissa tutkimuksen kohdeorganisaatiossa.



Kuvio 7. Dialogisen johtajuuden rakentumisen malli

Dialoginen johtajuus vaatii syttyäkseen avainhetken, jolla dialogi saadaan alkuun. Avainhetken tekijänä voi olla johtaja tai työntekijä, mutta se on oltava sellainen, mikä herättää muut osallistujat lähtemään keskusteluun mukaan. Avainhetken jälkeen osallistujat alkavat puheenvuoroissaan esittelemään omia näkemyksiään. Näkemysten esittämisen lomassa ilmenee edistäviä avainhetkiä, jotka

taas vievät dialogia toiseen suuntaan, ovat käänteentekeviä puhetekoja ja välttämättömiä dialogin jatkumiselle. Näkemykset ja edistävät avainhetket muodostavat demokraattisen vuorovaikutuksen kokonaisuuden. Sen kautta alkaa ilmetä yksilöllistä ja kollektiivista oppimista, jota tapahtuu niin johtajan kuin työntekijöidenkin osalta. Oppimisen seurauksena työyhteisössä muodostuu uutta tietoa, joka ilmenee usein eri näkemyksistä koostetuista yhteenvedoista. Tämä uusi tieto synnyttää lähes välittömästi päätöksenteon tai päätelmän, minkä tekeminen voi tapahtua kenen tahansa dialogiin osallistuneen toimesta.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan siis todeta, että dialoginen johtajuus rakentuu työyhteisön demokraattisessa vuorovaikutuksessa, alkaa ja edistyy dialogille elintärkeiden avainhetkien kautta, sisältää uutta tietoa synnyttävää yksilöllistä ja kollektiivista oppimista, minkä pohjalta tehdään päätöksiä ja päätelmiä. Usein dialogi päättyy päätöksentekoon, mutta toisinaan päätös saattaa synnyttää myös dialogia jatkavan avainhetken tai sen jälkeen voi esiintyä kokonaan uusi aloittava avainhetki, jolloin prosessi alkaa alusta. Näin ollen dialoginen johtajuus voidaan nähdä kehänä, jossa avainhetkillä on merkittävä rooli. Johtajuuden rakentumisessa koko työyhteisön ja erityisesti dialogiin osallistuvien rooli on tärkeä eikä johtaja yksin voi rakentaa dialogista johtajuutta. Johtaja, kuten kuka tahansa muukin, voi kuitenkin edistää dialogisen johtajuuden rakentumista tekemällä dialogia edistäviä puhetekoja eli avainhetkiä. Seuraavaksi tässä tutkimuksessa syvennytäänkin siihen, millaisia avainhetkiä tekemällä johtaja edistää dialogisen johtajuuden rakentumista.

7 JOHTAJA AVAINASEMASSA

7.1 Johtajan tekemät avainhetket

Edellä esitetyn analyysikokonaisuuden toisen analyysiosion ensimmäisen vaiheen avulla saatujen tutkimustulosten pohjalta vaikuttaa siltä, että dialogin käynnistävät ja sitä edistävät avainhetket ovat elintärkeitä myös dialogisen johtajuuden rakentumiselle. Tämä tuki huomattavasti tutkimuksen analyysin viimeisen vaiheen kohteena olevien johtajan tekemien avainhetkien tutkimisen tärkeyttä sen suhteen, miten johtaja dialogista johtajuutta työyhteisön vuorovaikutuksessa edistää. Ensimmäisen analyysiosion toisessa vaiheessa muodostetuista dialogiepisodeista lähdettiinkin viimeisessä vaiheessa tutkimaan niissä ilmeneviä johtajan tekemiä avainhetkiä tarkemmin. Avainhetkiä analysoitiin tyypittelemällä ne sisällönanalyysin keinoin ja muodostamalla tyypeille yläkategoriat syvällisemmän pohdinnan tuloksena. Tarkoituksena analyysin viimeisessä vaiheessa oli saada kattava, konkreettinen käsitys siitä, millaisten avainhetkien ja niiden pohjalta muodostuvan toiminnan kautta johtaja edistää dialogisen johtajuuden rakentumista.

Dialogiepisodit luonnollisesti alkoivat avainhetkellä, mutta aina sen tekijänä ei ollut johtaja. Avainhetkistä, jotka aloittavat dialogiepisodin, käytetään tässä tutkimuksessa nimitystä aloittavat avainhetket. Kaikista aloittavista avainhetkistä (N=56) johtajan tekemiä oli 28 ja työntekijöiden 28. Dialogiepisodien aloitukset jakautuivat siis tasan johtajan ja työntekijöiden kesken. Tämä kuvastaa toisaalta johtajan tärkeää roolia keskustelujen aloittajana mutta toisaalta myös työntekijöiden osuutta dialogisen johtajuuden rakentumisessa.

Aloittavien avainhetkien lisäksi dialogiepisodeista löytyi johtajan tekemiä avainhetkiä, jotka edistivät jo alkanutta dialogia. Näitä avainhetkiä kutsutaan tässä tutkimuksessa edistäviksi avainhetkiksi. Dialogin sisällä olevien, edis-

tävien avainhetkien osalta huomio kiinnitettiin vain niihin avainhetkiin, jotka tapahtuivat johtajan toimesta, koska tarkoituksena oli tutkia sitä, miten johtaja edistää dialogista johtajuutta. Näin ollen vertailu johtajan ja työntekijöiden tekemien edistävien avainhetkien määrän suhteen ei ole mahdollista eikä tämän tutkimuksen puitteissa oleellista.

Aloittavat ja edistävät avainhetket tyypiteltiin sisällönanalyysin sekä vuorovaikutuksen dynamiikan tarkkailun keinoin ja analysoitiin sen mukaan, miten ne vaikuttivat dialogin onnistumiseen ja lopulta työssä oppimisen tavoittamiseen. Aloittavia avainhetkityyppejä löydettiin yhteensä kuusi ja edistäviä avainhetkityyppejä havaittiin yhdeksän erilaista. Yhteensä avainhetkityyppejä havaittiin kuitenkin vain yksitoista, sillä kolmea samaa tyyppiä esiintyi niin aloittavissa kuin edistävissäkin avainhetkissä. Avainhetkityypit on esitelty kuviossa 10.

TAULUKKO 10. Aloittavat ja edistävät avainhetkityypit

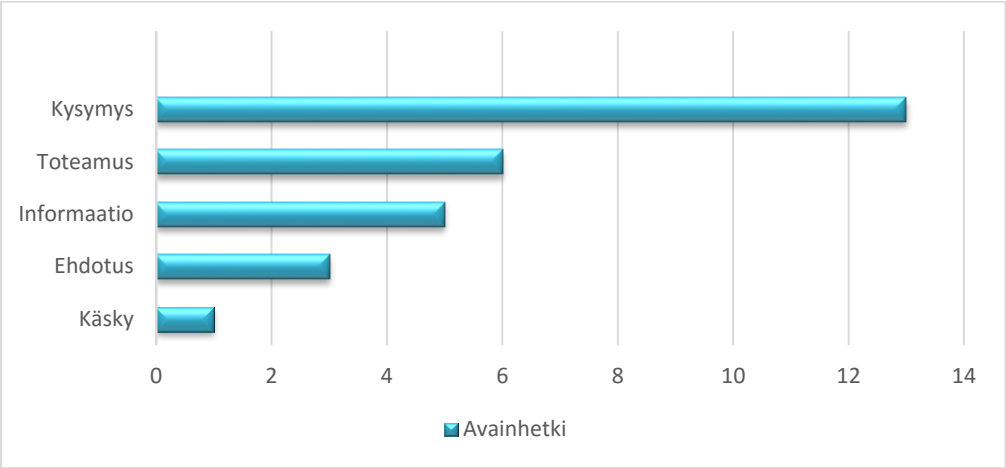
Avainhetki	**Aloittava avainhetki**	**Edistävä avainhetki**	**Molemmat**
Avainhetkityyppi	Informointi Käsky	Myönnytys Lisänäkemyksen tuonti Toisto Päätöksenteko Oppiminen Epäily	Kysymys Toteamus Ehdotus

Aloittavia avainhetkityyppejä löytyi aineistosta viittä erilaista: informointi, käsky, kysymys, toteamus ja ehdotus. Edistäviä avainhetkityyppejä aineissa ilmeni yhdeksää erilaista: myönnytys, lisänäkemys, toisto, päätöksenteko, oppiminen, epäily, kysymys, toteamus ja ehdotus. Seuraavaksi esittellään tarkemmin mitä kukin avainhetkityyppi tarkoittaa.

7.1.1 Aloittavat avainhetket

Aloittavissa avainhetkissä ilmeni viisi erilaista tyyppiä: kysymys, informaatio, toteamus, ehdotus, epäily ja käsky. Aloittavien avainhetkien tyypit ja määrät on

kuvattu kuviossa 8. Johtajan tekemiä aloittavia avainhetkiä oli yhteensä 28. Näistä 13 on kysymys-tyyppisiä, 6 toteamus-tyyppisiä, 5 informaatio-tyyppisiä, 3 ehdotus-tyyppisiä, sekä 1 käsky-tyyppinen.



KUVIO 8. Johtajan aloittavat avainhetkityypit

Tämän tutkimuksen tulososion sitaatit, joita edellä käytetään, ovat suoria lainauksia tutkimusaineistosta. Koko aineiston osalta työntekijöitä ei ollut mahdollista eritellä, koska aineisto koostui äänitallenteista ja 10 - 15 henkilön yksilöiminen äänen perusteella olisi ollut mahdotonta. Edellä käytetyissä lainauksissa työntekijät on kuitenkin yksilöity kunkin lainattavan osion ajaksi, jotta työntekijöiden puheenvuoroista voidaan päätellä kyseessä olevan eri henkilöt.

Kysymys

Yleisin dialogiepisodin aloittava, johtajan tekemä avainhetki oli tyypiltään kysymys. Se sisälsi puheteon, joka tapahtui kysymyslauseena. Pelkästään kysymysmuodosta ei kuitenkaan voitu päätellä, onko kyseessä todellisuudessa kysymys vai esimerkiksi toisto. Tämän vuoksi avainhetkeä edeltävää sekä sen jälkeistä keskustelua oli seurattava tarkkaan. Seuraavassa lainauksessa näkyy johtajan tekemä kysymys-tyyppinen avainhetki sekä sen jälkeiset puheenvuorot, joista voidaan päätellä avainhetken tyyppi.

Johtaja:	*"Siis.. mitenkäs se meni se VT16 jarrupolinanturi?"*
Työntekijä A:	*"Se on vielä auki.."*
Työntekijä B:	*"Se on ihan täysin.."*
Työntekijä C:	*"Se on ihan.."*

Esimerkissä esitetyn dialogin alun jälkeen työntekijät yhdessä johtajan kanssa keskustelivat siitä, mikä tilanne kyseisessä projektissa tällä hetkellä on. Aloittavalla avainhetkellä johtaja selkeästi kysyi työntekijöiltä mikä kyseisen projektin tilanne on. Hän ei ottanut asiaan avainhetkessä sen enempää kantaa vaan avainhetki muodostui työntekijöille osoitetusta suorasta kysymyksestä, joka johti dialogiin.

Toteamus

Toteamus-tyyppistä johtajan tekemää avainhetkeä kuvaa seuraava sitaatti:

Johtaja:	*"Se on taas se sama ongelma"*
Työntekijä A:	*"Niin.. siltikin mää kysyisin siitä [xxx] niitä vaihtoehtoja mitä me.. ei sen tarvii toimii.. entä jos tämä toimis tästä näin."*
Työntekijä A:	*"Kyllä kyllä.. mutta se sopis justiinsa siihen, että nii siinä on yks ratkasu ja sitten siihen on paria esittää sitte, että kumpi niistä olis niinku.."*

Johtajan ensimmäinen puheenvuoro viittaa jo käytyyn keskusteluun ja sitä voitaisiin pitää myös dialogin loppuna. Tässä yhteydessä esimiehen lausahdus kuitenkin osoittautui dialogin aloittavaksi avainhetkeksi, sillä se sytytti uuden keskustelunjakson, jossa työntekijät esittävät omia näkemyksiään esimiehen mainitsemaan "ongelmaan" liittyen. Tyypiltään lausahdus on toteamus, sillä se on puheteko, jossa johtaja toteaa ongelman olemassa olon, esittämättä siihen ratkaisua tai tuomalla sen enempää omia näkemyksiään tai tietojaan ilmi.

Informaatio

Ero toteamus- ja informaatioavainhetkien välillä on hieman vaikeaselkoinen. Toteamus kuitenkin katsottiin lyhyeksi asian toteamiseksi kun taas informaatioksi katsottiin sellaiset avainhetket, jotka sisältävät laajempaa informaatiota. Näin ollen muodollisesti informaatio-avainhetket ovat pidempiä kuin toteamukset. Seuraavassa lainaus dialogin alusta, jossa aloittavana avainhetkityyppinä on informaatio:

Johtaja:	*"No joo, sitte taas näitä pieniä juttuja näitä sähkö… näitä päättämisiä tässä niin, tiedoksi vaan, tällainen asia, täs on niinku tämmönen, tämmönen.. mää näytän tämänki sitte huvikseen tässä niin, että minkälaisia niitä kun ollaan tekemässä sitä moduulia mikä nyt on pantu tohon meiän.."(Puheen vuoro jatkuu asian esittelyllä)*
Työntekijä A*:*	*"Eihän ne oo mitään uutta varmastikkaan sinne keksiny, kyllä ne on käyttäny sen vanhan systeeminsä ei ne oo voinu keritä miettimään alusta saakka uudelleen.."*
Työntekijä B:	*"Aika.. niinku nehän kehu että oli niin nopeesti saatu aikaan ku.."*

Informaatio-tyypin olisi pystynyt päättelemään tässä tapauksessa jo pelkästä johtajan puheenvuorosta, koska se selkeästi sisälsi informaatiota käsiteltävästä aiheesta. Informaatio tyyppisyyttä johtajan puheenvuorossa kuvaavat johtajan käyttämät sanonnat kuten "tiedoksi vaan, tällainen asia". Kyseisellä sanonnalla johtaja selkeästi osoittaa halunsa informoida työntekijöitä aiheesta. Esimerkissä haluttiin kuitenkin näyttää myös hieman avainhetken jälkeistä keskustelua, jotta voidaan esittää informaatio-avainhetken todella aloittaneen uuden dialogin.

Ehdotus

Johtaja:	*"Mä ajattelin, et jos keskittyy tohon, niinku siihen vaihteistoon niin tossa vois lähtee siinä vaihteistossa siitä tilanteesta mikä meillä on*

tällä hetkellä ja kuvata sen ja sitten rueta luovimaan, että pääseekö siihen.. sitten softaa muuttamalla vai pitääkö sitä luovia jotenki väylän ylitte."

Työntekijä A: *"se päät.. sillon ku siitä puhuttiin tossa tiistainakohan se oli, nii mää vähän piirtelin sitä.."*

Ehdotus-tyyppi ilmenee johtajan avainhetkessä erityisesti siksi, koska johtaja käyttää sanaa "vois". Avainhetkestä käy ilmi, että hän on pohtinut ratkaisua asiaan itsekseen, mutta on vielä valmis kuuntelemaan myös muiden ehdotuksia. Johtaja ikään kuin esittää vaihtoehdon, miten tilanteessa voitaisiin toimia. Hän ei kuitenkaan käske toimimaan tietyllä tavalla. Ehdotuksen jälkeen työntekijä kertoi miten hän on asiaa jo edistänyt, jonka jälkeen dialogi jatkui pohdinnalla siitä, toteutetaanko johtajan ehdotus sellaisenaan vai ei.

Käsky

Käsky-tyyppisiä johtajan tekemiä aloittavia avainhetkiä oli koko aineistossa vain yksi. Se kuitenkin tyypiteltiin omaksi tyypikseen, sillä sitä ei voitu liittää mihinkään muihin avainhetkityyppeihin. Käsky-avainhetki oli selkeä puheteko, jolla johtaja ilmoitti työntekijälle mitä tämän täytyy tehdä. Käsky-tyyppiä kuvastaa seuraava sitaatti:

Johtaja: *"[Työntekijä A], kerro mikä on meininki."*

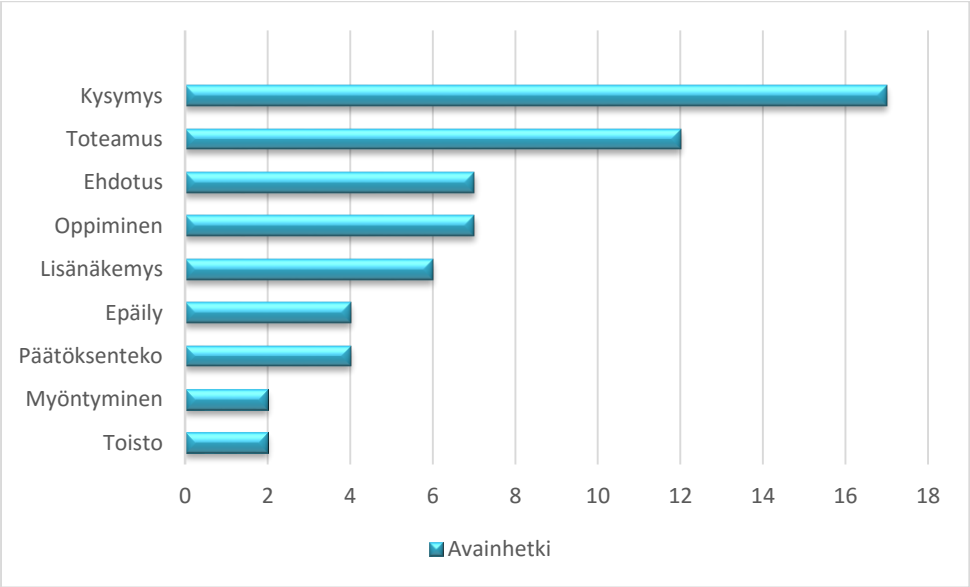
Työntekijä A: *"Sellasta suunnitelmaa ei ole minulla, että mitä mää meinasin mutta mitä on niinku näillä viesteillä mahollista nykyään tehdä ja sitten niin tarvitaanko me jotakin muuta niin niin…"*

Käsky-tyyppi voidaan päätellä myös siitä, että sitä seuraa välittömästi toteutus. Johtaja käskee työntekijää kertomaan ja työntekijä kertoo. Työntekijän kertoessa asiaa muut työntekijät ottavat siihen kantaa ja näin tilanteesta syntyy dialogi.

7.1.2 Edistävät avainhetket

Edistäviksi avainhetkiksi kutsutaan tässä tutkimuksessa niitä avainhetkiä, jotka ilmenevät jo alkaneessa dialogissa ja edistävät dialogisen johtajuuden rakentumista kohti sen työssä oppimiseen liittyvää tavoitetta. Koska tarkoituksena oli tutkia miten johtaja luo dialogista johtajuutta, etsittiin edistäviä avainhetkiä vain johtajan puheenvuoroista. Edistäviä johtajan tekemiä avainhetkiä löytyi yhteensä kaikista 56:ta dialogiepisodista 61 kappaletta. Edistäviä johtajantekemiä avainhetkiä oli yhdessä dialogiepisodissa 1 – 4 kappaletta. Viidestä episodista ei löytynyt lainkaan johtajan tekemää edistävää avainhetkeä, mutta nämäkin episodit täyttivät kuitenkin dialogisen johtajuuden kriteerin, sillä niissä oli johtajan tekemä aloittava avainhetki.

Edistävistä avainhetkissä havaittiin 9 eri avainhetkityyppiä. Näistä tyypeistä 3 olivat samoja kuin aloittavissa avainhetkissä. Nämä kolme olivat kysymys, ehdotus ja toteamus. Muita avainhetkityyppejä edistävissä avainhetkissä oli: myöntyminen, lisänäkemys, toisto, epäily, päätöksenteko ja oppiminen. Edistävät avainhetkityypit ja niiden määrät on esitetty kuviossa 9.



KUVIO 9. Johtajan edistävät avainhetket

Edistävistä avainhetkityypeistä selkeästi yleisin tyyppi oli kysymys, joita episodeista löytyi yhteensä 17 kappaletta. Toteamus-tyyppisiä avainhetkiä oli yhteensä 12. Muiden avainhetkityyppien määrät jäivät alle kahdeksaan kappaleeseen tyyppiä kohden.

Kysymys

Edistävät kysymys-tyyppiset avainhetket olivat yleensä tarkentavia kysymyksiä tai jo käsiteltävään aihepiiriin liittyviä lisäkysymyksiä. Seuraavan sitaatin kautta esitellään johtajan tekemää edistävää kysymys-avaintyyppiä:

Työntekijä A:	*"mutta molemmat on urea"*
Johtaja:	*"Mutta eikös se urea oo kolmosessa ja nelosella?"*
Työntekijä B:	*"Mutta mikä moottori on siinä.."*
Työntekijä C:	*"C.. c…"*
Työntekijä D:	*"C kakkonen on se EG-R ja se on kolme pyttynen"*

Aiheeseen liittyvä dialogi pääsi jatkumaan johtajan tekemän edistävän avainhetken ansiosta. Jos johtaja ei olisi esittänyt lisäkysymystä, olisi dialogi mahdollisesti loppunut työntekijän kommenttiin, joka on esitetty lainauksen alussa.

Toteamus

Edistävissä avainhetkissä ilmenevät toteamus-tyypit olivat samankaltaisia kuin aloittavissakin avainhetkissä. Yleensä ne olivat lyhyitä puhetekoja, joissa johtaja toteaa käsiteltävän asian olevan jollakin tavalla. Seuraavassa sitaatissa on esimerkki toteamus-tyyppisestä edistävästä avainhetkestä.

Johtaja:	*"Siinä on taas sama moottori, identtinen moottori kun tässä.. tässä sarjassa."*
Työntekijä A:	*"Ei.. ei nykyisessä smoolainessa ole kun.."*

Työntekijä B:	*"Ei oo.. siinäkös on.."*
Työntekijä C:	*"se on helppo.. tai helppo, siis sanoo että kaupataan sitä samaa sentturoinnin kaavaa että käytetään samat purkit mutta.."*
Työntekijät D:	*"Niin"*

Johtajan puheenvuorosta käy ilmi, että hän jatkaa jo käynnissä olevaa keskustelua. Johtajan esittämä toteamus lainauksen alussa synnytti pohdinnan siitä, onko asia niin kuin johtaja sanoi vai ei. Ilman avainhetkeä kyseistä pohdintaa ei todennäköisesti olisi tapahtunut. Dialogi jatkui esimerkin jälkeen ja päättyi johtajan puheenvuoroon, jossa hän osoitti ymmärtävänsä työntekijöiden näkemykset.

Ehdotus

Ehdotus-tyyppejä löytyi episodeista yhteensä seitsemän kappaletta. Ehdotustyyppi havaittiin, sillä se oli puheteko, jossa ei suoraan sanottu mitä jonkun täytyy tehdä vaan pikemminkin ehdotettiin tai annettiin vaihtoehto toimintatavoista. Seuraavassa lainauksessa esimerkki ehdotus-avainhetkestä:

Johtaja:	*"Niin.. siinä pitäs ajaa pellolla vähän ja kattoo"*
Työntekijä A:	*"No justiinsa"*
Työntekijä B:	*"Me saahaan se kone kynsiin niin myöhän ruetaan tekeen sitä"*
Työntekijä C:	*"Nii ja sitte sieltä kautta tulee se, sitte katotaan, että missä mennään"*

Johtajan puheenvuorosta käy ilmi, että hän viittaa käynnissä olevaan keskusteluun ja tuo siihen oman ajatuksen, tässä tapauksessa ehdotuksen. Avainhetken jälkeinen dialogi paljastaa, että kyseessä on avainhetki ja toisaalta myös sen, että kyseessä on ehdotus, koska työntekijät alkavat keskustella siitä, aikovatko toteuttaa johtajan ehdottaman asian, ja tekevät päätelmiä siitä, onko ehdotus hyvä vai ei.

Oppiminen

Oppiminen-tyyppi oli haastava avainhetkityyppi, sillä oppimista ilmentävät avainhetket sekoittuivat helposti muihin avainhetkityyppeihin. Dialogin dynamiikkaa ja sisältöä tutkimalla kuitenkin päädyttiin siihen, että tietyissä dialogia edistävissä avainhetkissä näkyy nimenomaan oppiminen, joka taas mahdollistaa dialogin jatkumisen. Seuraavassa sitaatissa esimerkki oppiminen-avainhetkityypistä:

Johtaja:	*"Elikkä tuleehan meille sitte kolme sarjaa siihen…"*

Kyseistä kommenttia voisi sellaisenaan pitää toteamuksena. Puheenvuoroa edeltävä dialogi kuitenkin osoittaa, että johtaja on oppinut puheenvuorossaan esittämänsä asian juuri käydyn dialogin alun vuoksi. Puheenvuoron jälkeen dialogi jatkuu työntekijän puheenvuorolla:

Työntekijä A:	*"Ei ei.. mutta taas sitten jos se ihan se perussarja ois se.."*

Työntekijän puheenvuoro osoittaa, että johtaja oppi jotakin aiemmista puheenvuoroista, mutta hän myös ymmärsi jotakin väärin, koska työntekijä haluaa selkeästi esittää lisänäkemyksen johtajalle.

Lisänäkemys

Lisänäkemys-avainhetkityyppi oli tunnistettavissa siitä, että sen kautta johtaja lisäsi jotakin jo käytyyn dialogiin. Yleensä hänen tarkoituksenaan oli korjata työntekijän käsitystä tai avata käsiteltävää asiaa esimerkiksi esimerkin keinoin. Seuraavassa lainaus lisänäkemys-tyyppisestä avainhetkestä:

Johtaja:	*"….elikkä ei se sitä käyrää mihinkään nosta, vaan ne aina ne kuluttajamontut mitkä tulee sinne, ne poistetaan, se on se idea siinä.. niin niinku nyt esimerkiks ku oli se ongelma, että..*

että ku nostolaitteen pani päälle niin sammu molemmat."

Epäily

Epäily-tyyppisiä edistäviä avainhetkiä havaittiin dialogiepisodeissa yhteensä neljä kappaletta. Seuraavassa sitaatissa esiintyy johtajan tekemä epäilytyyppinen avainhetki.

Johtaja: *"On niitä varmaan aika hankala vaihtaa ristiin ku ne on siellä sisuskaluissa.."*

Epäilytyyppinen avainhetki oli helposti tunnistettavissa epävarmuutta ilmentävissä sanoissa. Edellisessä lainauksessa epävarmuutta ilmentävänä sanana on "varmaan". Se kuvaa johtajan epävarmuutta eli epäilyä siitä, olisiko asia niin kuin puheenvuoroa edeltäneessä keskustelussa työntekijät ovat tuoneet esille. Epäily-avainhetken tunnistaminen ei ollut mahdollista vain yhden puheenvuoron perusteella, vaan sen, kuten muidenkin avainhetkityyppien, havaitsemiseksi oli ymmärrettävä avainhetkeä edeltävä keskustelu sekä sen jälkeinen keskustelu. Näin pystyttiin varmistamaan se, että juuri kyseinen hetki oli oleellinen dialogin etenemiselle.

Päätöksenteko

Päätöksenteko-tyyppisen avainhetken tunnistaminen oli osaltaan haastavaa, sillä toisinaan oli ongelmallista erottaa mikä avainhetki ilmentää oppimista ja mikä päätöksentekoa ja tämän lisäksi vielä hahmottaa se, onko hetki todella tärkeä dialogin jatkumiseksi. Päätöksenteko kuitenkin osoittautui sellaiseksi avainhetkityypiksi, jota edelsi työntekijöiden keskinäinen dialogi. Tuon dialogin aikana johtaja toimi kuuntelijana, kunnes jossakin dialogin vaiheessa teki päätöksen sen pohjalta. Seuraavassa on esimerkki johtajan tekemästä päätöksenteko-avainhetkestä.

Johtaja:	*"Noniin, sillon me tehään silleen.. se ässä tehhään niinku sillein vähän samalla kaavalla ja tämä kokeillaan tolla uuella."*

Edellistä sitaattia edelsi työntekijöiden keskinäinen dialogi, jossa he pohtivat eri mahdollisuuksia kyseisen projektin tekemisen suhteen. Johtaja kuunteli keskustelua ja teki sen pohjalta päätöksen, miten toimitaan. Dialogi ei kuitenkaan päättynyt tähän vaan jatkui työntekijöiden puheenvuoroilla, joissa he myöntyivät johtajan päätökseen ja tarkensivat siihen liittyviä yksityiskohtia. Näin ollen juuri tämä johtajan puheenvuoro voidaan nähdä edistäväksi avainhetkeksi.

Myöntyminen

Myöntyminen avainhetkiä löytyi kaikista episodeista ainoastaan kaksi kappaletta. Ne olivat kuitenkin selkeästi oman tyyppisiään hetkiä, joita ei voitu katsoa kuuluvaksi mihinkään edellä esitettyihin avainhetkityyppeihin. Myöntymys avainhetken havaitsemiseksi oli usein tarkkailtava kyseisen johtajan tekemän puheenvuoron lisäksi tämän aiemmin esittämää puhevuoroa. Usein ensimmäisessä puheenvuorossa johtaja ilmaisi jonkin asian olevan jollakin tavalla. Tätä seurasi usein työntekijöiden eriävien mielipiteiden ilmaiseminen, joiden jälkeen johtaja kumosi aiemmin esittämänsä väittämän ja myöntyi työntekijöiden näkemykseen. Johtajan tekemää myöntyminen avainhetkeä kuvaa seuraava sitaatti:

Johtaja:	*"Mulla oli väärä käsitys, mä aattelin et se on niinku käpistelyä"*
Työntekijä A:	*"Ei ei.. se on ihan oikeeta.."*
Työntekijä B:	*"Se on ihan turha rueta käpistelemään yhtään mitään, jos ei oo perusteet hallussa mitä käpistellä.."*

Esimerkistä käy ilmi ensinnäkin johtajan viittaus aiempaan dialogiin sekä omaan alkuperäiseen näkemykseensä, jonka hän toteaa olevan väärä käsitys. Sitaatista

ilmenee myös se, että johtajan myöntymisen jälkeen työntekijät vielä jatkavat keskustelua väärinkäsityksestä.

Toisto

Myös toisto tyyppisiä avainhetkiä löytyi episodeista vain kaksi kappaletta. Ne olivat helposti löydettävissä, sillä ne sisälsivät johtajan tekemän puheteon, jolla hän viittasi jo kerran esitettyyn tai kerrottuun asiaan. Asia saattoi olla sellainen, jonka hän oli itse jo kertonut tai sellainen, jonka joku muu työyhteisön jäsen oli kertonut. Seuraavassa esimerkissä ilmenee johtajan tekemä toisto-tyyppinen avainhetki, jossa hän toistaa asian, jonka jotkut työntekijöistä olivat jo aiemmin keskustelussa tuoneet esille.

Johtaja:	*"Niin, mutta pojat meinas nyt sillain, että me ajettaski lennossa ja rajotettas vaan sitä ylintä käyrää."*

Jotta edellä esitetty avainhetki voitiin varmasti tyypitellä toistoksi, oli tiedostettava sitä edeltänyt keskustelu. Johtaja puhuu puheenvuorossaan "pojista", joten oli ymmärrettävä, ketä hän "pojilla" tarkoittaa. Aikaisemmin käytyä keskustelua seuraamalla havaittiin, että "pojat" olivat työyhteisöön kuuluvia työntekijöitä, jotka olivat esittäneet johtajan toistaman asian aiemmin saman palaverin aikana.

7.2 Avainhetkityypeistä dialogista johtajuutta luovaan toimintaan

7.2.1 Toimintakategoriat

Toiseen tutkimuskysymykseen vastausta haettaessa kaikista yhdestätoista avainhetkityypistä muodostettiin niiden sisällön, tarkoituksen ja olemuksen perusteella viisi dialogisen johtajuuden edistämistä kuvaavaa toimintakategoriaa. Tällä tavoin pyrittiin tekemään synteesiä johtajan toiminnasta ja hakemaan avainhetkille syvällisempi tarkoitus. Avainhetkisitaatit, avainhetkityypit ja toimintakategoriat on esitetty taulukossa 11.

TAULUKKO 11. Johtajan avainhetkityypit ja toimintakategoriat

Avainhetkisitaatti	**Avainhetki-tyyppi**	**Toimintakategoria**
”Onko sulla mitään speksiä?”	Kysymys	**Työntekijöiden näkemysten arvostaminen**
”Ja nyt niinku [xxx] sano niin mennään tässä, mennään sillä lailla, että se.. sillä ei pysty ampumaan se ei oo niin tarkka.”	Toisto	
”Niin oliski, jos se toimis niin..”	Myöntyminen	
”No se on ookoo, ei muuta kun sovitte sillä lailla.”	Päätöksenteko	**Johtopäätösten tekeminen dialogin pohjalta**
”Mitä jos otetaan se [xxx] siihen mukaan?”	Ehdotus	
”Niinku se laskee vaan aikaa, se ei laske niitä kertoja et jos siin on yli neljätuntia käyttäny sitä”	Lisänäkemys	**Oman asiantuntijuuden esille tuominen**
”Sehän ei lisäis kompleksisuutta mitenkään”	Toteaminen	
”On niitä varmaan aika hankala vaihtaa ristiin..”	Epäily	
”Niin justiinsa, se on niinku semmosta… ne ei joudu kaikkia käyttään mut ne saa sitä”	Oppiminen	**Oppiminen**
”Täs on niinku niitä et niil on tommonen, tässä näkyy tämmönen, et ei meiän kannata käyä lävitte mutta niin toimitaan mitä meilläki on…”	Informointi	**Suoraan puhuminen**
”[Työntekjä xxx], kerro mikä on meininki”	Käsky	

Synteesi tehtiin tutkimalla avainhetkityyppien sisältöjä ja pohtimalla niiden tarkoitusta eri näkökulmista. Synteesiä tekemällä havaittiin yhtäläisyyksiä eri

avainhetkityypeissä. Analyysissä huomattiin, että johtajan tekemät avainhetkityypit kysymys, toisto ja myöntyminen kuvastivat työntekijöiden näkemysten arvostamista. Avainhetkityypit päätöksenteko ja ehdotus luonnehtivat johtajan toimintaa tehdä johtopäätöksiä niitä edeltävässä dialogissa esille tulleiden asioiden pohjalta. Lisänäkemyksen tuominen, toteamus sekä epäily kuvasivat pohjimmiltaan johtajan toimintaa tuoda omaa osaamista ja asiantuntijuutta esille. Oppiminen-tyyppiset avainhetket toivat esille johtajan oman oppimisen ja toiminnan oppijana. Avainhetkityypit informointi ja käsky taas osoittivat johtajan kykyä puhua suoraan. Seuraavaksi käydään tarkemmin läpi eri toimintakategorioiden sisältöä.

Työntekijöiden näkemysten arvostaminen

Johtajan tekemät avainhetket, jotka sisälsivät kysymyksen, toiston tai myöntymisen voitiin nähdä kuvaavan johtajan työntekijöiden näkemyksiä arvostavaa toimintaa. Kysymällä työntekijöiden mielipidettä, näkemystä, kokemuksia tai ajatuksia, johtaja osoitti arvostavansa työntekijöiden asiantuntijuutta omasta työstään. Johtaja ei näin ollen vain kertonut miten asiat hänen mielestään ovat, vaan todella halusi saada tietoa työntekijöiden näkemyksistä. Toisto-tyyppiset avainhetket kuvasivat myös, että johtaja arvostaa työntekijöitä. Toistoissa oli yleensä kyse siitä, että johtaja kertoi muille työntekijöille jonkun yksittäisen työntekijän esille tuoman asian. Tästä voidaan päätellä, että johtaja koki kyseisen asian tärkeäksi ja hyväksi huomioksi, koska halusi sen esittää koko työyhteisölle. Johtaja ei myöskään esittänyt näkemystä omanaan, vaan kertoi sen alkuperäisen esittäjän. Myöntyminen-avainhetki ilmeni usein sellaisena tilanteena, jossa johtaja ensin on esittänyt mielipiteensä jostakin asiasta, mutta työntekijöiden näkemyksiä, jotka eroavat hänen omastaan, kuuntelemalla hän myöntyy siihen, että työntekijät tietävät asiasta enemmän tai ovat oikeassa.

Johtopäätösten tekeminen dialogin pohjalta

Avainhetkityypit päätöksenteko ja ehdotus kuvastavat johtajan toimintaa tehdä johtopäätöksiä käydyn dialogin pohjalta. Tämä toiminta rakentaa dialogista johtajuutta, sillä myös työntekijät pääsevät todella vaikuttamaan päätöksiin. Johtaja osoittaa toiminnallaan kykyä kuunnella työntekijöitä ja ottamaan huomioon useat eri näkökulmat päätöksiä tai ehdotuksia tehdessään. Ehdotus avainhetkissä johtajan toiminnassa korostuu lisäksi vielä se, että hän varmistaa työntekijöiden mielipiteen asiasta, ennen lopullista päätöstä.

Oman asiantuntijuuden esille tuominen

Dialogisen johtajuuden rakentumisessa johtajan rooli nähdään tärkeänä kuten työntekijöidenkin. Kaikkien asiantuntijuutta tarvitaan, jotta oppimista ja sitä kautta päätöksentekoa voi syntyä. Johtaja tuo toiminnallaan omaa asiantuntijuuttaan esille tekemällä avainhetkiä, jotka sisältävät lisänäkemyksen, epäilyn tai toteamisen. Hän toisaalta osoittaa tällaisilla avainhetkillä myös itsevarmuutta omaa asiantuntijuuttaan kohtaan. Nämä avainhetket sisältävät pääsääntöisesti johtajan omaan kokemukseen tai tietämykseen liittyvän asian, jota hän haluaa dialogissa käyttää perusteluna. Toteaminen-avainhetkellä johtaja osoittaa varmuutta jotakin asiaa kohtaan, eikä välttämättä pyydä siihen muiden näkemyksiä. Epäily-avainhetkellä hän saattaa kyseenalaistaa työntekijän näkemyksen. Se on negatiivisesta sävystään huolimatta dialogista johtajuutta edistävä avainhetki, sillä epäily-avainhetkien jälkeen dialogi usein jatkui hyvin rikkaana, kun työntekijät halusivat perustella näkemyksiään.

Oppiminen

Oppiminen ilmeni avainhetkityypissä, joka on nimetty tyypittelyssä oppiminen-avainhetkeksi. Se yksinkertaisesti sisältää johtajan oman oppimisen esille tuomista. Tämä avainhetki nähdään erittäin tärkeäksi dialogisen johtajuuden edistämisen näkökulmasta ensinnäkin siksi, että oppiminen on oleellista dialogisen johtajuuden rakentumisessa mutta myös oman oppimisen ilmaiseminen näyttäy-

tyy tämän tutkimuksen pohjalta tärkeäksi. Oppimista ilmaisemalla johtaja kannustaa myös muita työyhteisön jäseniä ilmaisemaan oppimisensa. Lisäksi johtajan oman oppimisen ilmaiseminen edisti dialogissa tapahtuvaa pohdintaa.

Suoraan puhuminen

Informaatio- ja käsky-tyyppiset avainhetket kuvasivat hyvin yksiselitteisesti johtajan tapaa puhua suoraan. Näitä avainhetkiä ei kokonaisuudessaan löytynyt aineistosta määrällisesti montaa, mutta ne nähtiin silti oleellisiksi avainhetkityypeiksi ennen kaikkea dialogin aloittavina avainhetkinä. Suora puhe dialogin aloittamisessa pakotti sen käynnistymään. Käsky-avainhetki esimerkiksi pakotti työntekijän toteuttamaan käskyn ja sitä kautta keskustelu pääsi syntymään. Informaatio-avainhetki yleensä sisälsi jotakin yleistä informaatiota, mikä johtajan tuli työyhteisölle kertoa. Sen tarkoituksena ei välttämättä ollut herättää keskustelua sen enempää, mutta johtaja toiminnallaan kuitenkin antoi keskustelulle tilan, jos sellainen syntyi. Suora puhe nähdään dialogista johtajuutta edistävänä toimintana, koska se saa työntekijät aloittamaan varsinaisen dialogin.

7.2.2 Synteesi

Toimintakategoriat luomalla oli tarkoitus tehdä synteesiä siitä, minkälaisella toiminnalla johtaja voi edistää dialogisen johtajuuden rakentumista. Avainhetkianalyysissä löydetyistä avainhetkityypeistä löytyi yhtäläisyyksiä niiden lopullisen tarkoituksen suhteen ja näin ollen avainhetkityypit saatiin jaoteltua yläkategorioihin. Tällä tavalla muodostettiin viisi kategoriaa, jotka kukin kuvaavat johtajan dialogista johtajuutta edistävää toimintaa. Toimintakategorioiden perusteella voidaan todeta, että johtaja edistää dialogista johtajuutta arvostamalla työntekijöiden näkemyksiä, tekemällä johtopäätöksiä työyhteisössä käydyn dialogin pohjalta, tuomalla dialogissa esille omaa asiantuntijuuttaan mutta myös omaa oppimistaan sekä puhumalla suoraan niistä asioista, jotka työyhteisölle täytyy esittää.

7.3 Tulosten yhteenveto

Tässä tutkimuksessa tarkoituksena oli selvittää miten dialoginen johtajuus rakentuu tutkimuksen kohdeorganisaatiossa ja miten johtaja edistää dialogisen johtajuuden rakentumista. Kysymyksiin lähdettiin hakemaan vastauksia aineiston monivaiheisella analyysillä, tutkimalla kohdeorganisaation palavereista äänitettyjä äänitallenteita. Analyysin avulla saatiin selville, minkälaisena vuorovaikutus kohdeorganisaatiossa näyttäytyy, miten johtajuus rakentuu dialogin puitteissa ja minkälaisia dialogia aloittavia ja edistäviä avainhetkiä johtaja tekee. Sen lisäksi johtajan tekemistä avainhetkistä muodostettiin synteesi, joka kuvaa johtajan toimintaa dialogisen johtajuuden rakentumisessa.

Löydökset osoittavat, että vuorovaikutus on yleisluonteeltaan organisaatiossa demokraattista. Sillä viitataan tasa-arvoisuuteen, oikeudenmukaisuuteen, yhteisvastuullisuuteen sekä avoimuuteen (vrt. Nieminen 2000, 110 – 112). Tarkempi vuorovaikutuksen analyysi osoittaa, että johtajuus rakentuu dialogissa kun eri osapuolet esittävät omia näkemyksiään, luoden samalla dialogiin tärkeitä avainhetkiä ja sitä kautta muodostaen demokraattista vuorovaikutusta. Tämä taas synnyttää vuorovaikutuksessa yksilöllistä ja kollektiivista oppimista, mikä johtaa päätöksen tai päätelmän tekoon. Toisinaan päätöksen tai päätelmän teko synnyttää myös uuden avainhetken, jolloin dialoginen johtajuus voidaan nähdä loputtomana kehänä, jonka puitteissa oppiminen ja päätöksenteko nousevat esille.

Löydösten mukaan dialoginen johtajuus rakentuu työyhteisön dialogissa, alkaen dialogin aloittavasta avainhetkestä, edeten niin työntekijöiden kuin johtajankin esittämien näkemysten muodostaman demokraattisen vuorovaikutuksen kautta työyhteisön jäsenien yksilölliseen ja kollektiiviseen oppimiseen, synnyttäen uutta tietoa, joka käytetään välittömästi päätöksen- tai päätelmänteon pohjana. Johtajan, kuten muidenkin dialogiin osallistuvien, rooli johtajuuden rakentumisessa näyttäytyy tärkeänä. Johtaja edistää dialogisen johtajuuden rakentumista luomalla dialogiin sitä aloittavia ja edistäviä avainhetkiä, joista

tärkeimpiä olivat kysymys-, toteamus-, ehdotus- ja lisänäkemys-avainhetkityypit. Avainhetkien syvällisemmän analyysin avulla havaittiin, että johtaja edistää dialogista johtajuutta viiden eri toiminnon kautta: työntekijöiden näkemyksiä arvostaen, johtopäätöksiä dialogin pohjalta tehden, omaa asiantuntijuuttaan esille tuoden sekä oman oppimisen ja suoraan puhumisen kautta.

8 POHDINTA

Tässä tutkimuksessa tutkittiin dialogista johtajuutta ohjelmistoalan organisaatiossa. Tutkimuksen pääteemat ovat dialogissa ja johtajuudessa mutta se sivuaa myös työssä oppimista, yhteisöllisyyttä sekä kollektiivista päätöksentekoa. Edellä olen esittänyt tutkimuksen tulokset vastauksena tutkimukselle asetettuihin kysymyksiin. Seuraavaksi tuloksia tarkastellaan verraten niitä ensin aikaisempiin johtajuuden tutkimuksiin, dialogiin liittyviin tutkimuksiin sekä työssä oppimisen pohdintoihin. Tarkoituksena on myös esitellä tutkimuksen tuomia käytännön hyötyjä. Lopuksi pohdin tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä sekä tuon esille tämän tutkimuksen pohjalta nousseita jatkotutkimushaasteita.

8.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Dialogi on ilmiönä tunnettu ja siihen liittyvä tutkimus on lisääntynyt 1990 luvulta alkaen myös organisaatiokontekstissa. Dialogin hyödyt on monissa tutkimuksissa havaittu ja sen oppimiseen liittyvä yhteys huomioitu. Myös johtamiskontekstissa dialogi on otettu huomioon erinäisissä dialogiseen johtamiseen liittyvissä tutkimuksissa. Nämä tutkimukset ovat pitkälti syventyneet tarkkailemaan vain johtajan toimintaa ja peräänkuuluttavat työyhteisön vuorovaikutuksen, keskustelevuuden ja yhteisöllisyyden tärkeyttä. Aarnion (1999, 40) mukaan dialogin tutkijat eivät ole kuitenkaan kyenneet esittämään konkreettisia vinkkejä dialogin synnyttämiseen. Myös Erkkilä (2012) on havainnut saman aukon ja paikkaakin sitä oman tutkimuksensa kautta tuomalla esiin dialogia synnyttävien avainhetkien tärkeyden. Aikaisemmissa tutkimuksissa dialogin syntymisen ja etenemisen kuten myös dialogisen johtajuuden rakentumisen sekä johtajan toiminnan suhteen ei ole luotu konkreettisuutta esittävää katsausta. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ollutkin vastata tunnustettuun konkreettisuuden puut-

teeseen esittämällä selkeästi yksi näkökulma dialogisen johtajuuden rakentumiseen vaihe vaiheelta sekä käytännöllisiä vinkkejä siihen, minkälaisella toiminnalla johtajat voisivat dialogista johtajuutta organisaatioissa osaltaan rakentaa.

8.1.1 Johtajuus on moninaista, muuttuvaa ja sosiaalisesti rakentuvaa

Johtajuuden rakentumista vaihe vaiheelta dialogin puitteissa ei juurikaan ole aikaisemmin tutkittu, vaikka dialogista on paljon puhuttu muun muassa jaetun johtajuuden yhteydessä (ks. esim. Juuti 2013, 136 – 137). Jaetulla johtajuudella tarkoitetaan muun muassa tehtävien osittamista tai siirtämistä delegoinnin avulla, mutta siihen oleellisesti kuuluu esimerkiksi jaetun asiantuntijuuden sekä moniammatillisen yhteistyön ilmiöt, jotka taas vaativat mahdollistuakseen onnistuneen vuorovaikutuksen (Esim. Juuti 2013, 163 – 164; Jäppinen, Kiuttu ja Pöydä-Tarhonen 2011, 2013). Tällöin dialogi, keskustelu ja vuorovaikutus on yleensä nähty yhtenä osa-alueena johtajuudessa, mutta niitä ei ole nostettu johtajuuden keskiöön. Tutkimuksissa dialogisen johtajuuden määrittely onkin ollut osittain puutteellista. Tämän tutkimuksen pohjalta keskeisimmäksi johtopäätökseksi nousee dialogisen johtajuuden määritelmä. Tutkimuksen mukaan dialoginen johtajuus on ilmiö, joka rakentuu työyhteisössä, johtajan ja työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa edistäen koko työyhteisön työssä oppimista ja sen seurauksena syntyvää kollektiivista päätöksentekoa.

Tämän tutkimuksen tulokset johtajuuden rakentumisesta dialogissa ovat linjassa sen kanssa, mitä aikaisemmin tutkimuksissa on havaittu johtajuuden rakentumisesta sosiaalisen vuorovaikutuksen puitteissa. Esimerkiksi Hujala (2008, 120) kyseenalaistaa yksilölähtöisen johtamisen perustellen, että sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta johtaja on vain yksi toimija johtamisen kokonaisuudessa – ei sen keskipiste tai lähtökohta. Oman tutkimukseni perusteella voin jatkaa tätä kyseenalaistamista toteamalla, että johtajuus voi rakentua dialogin avulla työyhteisössä niin, että sen kaikki osallistujat pääsevät vaikuttamaan

lopputulokseen demokraattisesti.

Johtajuutta voidaan ajatella myös vallan jakautumisena (Jäppinen, Kiuttu ja Pöysä-Tarhonen 2011, 199; 220). Giddens (1984b, 116 - 117) määritteleekin vallan ihmisistä muodostuvan ryhmän ominaisuudeksi ja kyvyksi saada aikaan muutoksia. Hän liittää sen myös läheisesti vuorovaikutukseen. Dialoginen johtajuus voidaan nähdä tämän tutkimuksen puitteissa myös vallan jakamisena. Tuloksien pohjalta voidaan tehdä johtopäätös, ettei dialogisen johtajuuden toteutuessa valta enää ole vain johtajan käsissä, vaan se jakautuu ryhmän muillekin jäsenille. Kun työntekijät saavat ilmaista näkemyksiään ja johtaja osaa arvostaa niitä, sekä käyttää niitä päätöksenteon pohjalla, voidaan työntekijöiden nähdä käyttävän valtaa vaikuttaa organisaation asioihin.

Jäppisen, Kiutun ja Pöysä-Tarhosen (2011, 201) mukaan johtajuus voi olla hyvin monimuotoista: taitoa tai taitamattomuutta, näkymätöntä tai näkyvää, vahvaa tai heikkoa, liikkuvaa, joustavaa ja muuntuvaa. Tällainen määritelmä kuvaa hyvin myös dialogista johtajuutta. Tämän tutkimuksen kautta havaittiin, että työntekijät vaikuttavat johtajuuteen dialogissa siinä missä johtajakin. Näin ollen se, minkälaiset lähtökohdat dialogiin osallistuvilla on, määrittää hyvin todennäköisesti sitä, miten johtajuus lopulta muotoutuu. Siksi tämänkään tutkimuksen pohjalta ei voida yleistettävästi ja yksiselitteisesti todeta, millaista johtajuus dialogissa kaikkinensa on, vaan on hyväksyttävä sen monimuotoisuus ja osallistujista riippuva muuttuva luonne.

8.1.2 Dialoginen johtajuus: avainhetkistä päätöksentekoon

Avainhetket dialogisuutta edistävinä puhetekoina

Koska dialoginen johtajuus rakentuu dialogissa, se edellyttää mahdollistuakseen demokraattisen vuorovaikutuksen sekä keskustelua sytyttäviä ja edistäviä avainhetkiä. Tässä tutkimuksessa havaittiin, että dialoginen johtajuus käynnistyy dialogissa, jossa johtaja tai työntekijä tekee dialogin aloittavan avainhetken. Rakentuakseen dialoginen johtajuus vaatii myös edistäviä, dialogin sisällä ilmeneviä,

avainhetkiä.

Tässä tutkimuksessa luotiin katsausta siihen, millaisia avainhetkiä tekemällä johtaja voi dialogisen johtajuuden rakentumista edistää. Tutkimuksessa löydettiin yhteensä 11 erilaista johtajan tekemää avainhetkityyppiä, jotka nähtiin dialogia edistävinä. Dialogissa tapahtuvia avainhetkiä ovat tutkineet myös muun muassa Erkkilä (2012) sekä Hujala (2008). Erkkilä (2012, 163) tunnisti tutkimuksessaan yhteensä viisitoista erilaista avainhetkityyppiä, joista selkeästi yleisimmin esiintyvä tyyppi oli kysymys. Tämä on linjassa oman tutkimukseni tulosten kanssa, sillä myös tässä tutkimuksessa kysymys-avainhetki oli yleisin johtajan tekemä, niin aloittava kuin edistäväkin, avainhetki. Muita samankaltaisia avainhetkiä tässä sekä Erkkilän (2012, 164) tutkimuksessa olivat ehdotus ja informointi. Sen sijaan erityyppisiäkin avainhetkiä löytyi. Erkkilä (2012, 164) havaitsi tutkimuksessaan esimerkiksi avainhetken, jonka hän on nimennyt humoristiseksi kommentiksi. Oman tutkimukseni aineistosta löytyi myös humoristisia kommentteja, mutta niitä ei voitu analyysin perusteella osoittaa dialogin syntymiselle tai etenemiselle ehdottoman tärkeiksi. Näin ollen humoristiset kommentit eivät näyttäytyneet aineistossani avainhetkinä. Omassa tutkimuksessani ei havaittu myöskään Hujalan (2008, 88) tunnistamaa avainhetkeä, jota hän kuvailee kriittiseksi kommentiksi. Avainhetket voivat olla työyhteisöstä riippuen hyvin erilaista ja niiden esiintymiseen oletettavasti vaikuttaa se, minkälaisia tapoja ja käytänteitä kullakin organisaatiolla palaveritilaisuuksissa on.

Erkkilä (2012) kiinnitti omassa tutkimuksessaan huomiota myös avainhetkien tekijään. Hän tutki johtoryhmissä syntyvää dialogia ja havaitsi, että johtoryhmän puheenjohtaja oli selkeästi useimmiten avainhetken tekijänä kuin muut jäsenet. Tässä tutkimuksessa on tutkittu johtajan ja alaisten välistä keskustelua, jolloin asetelma on lähtökohtaisesti hyvin erilainen kuin Erkkilän (2012) johtoryhmiä tarkastelevassa tutkimuksessa. Omassa tutkimuksessani ei ollut lähtökohtaisesti tarkoituksena tutkia muita kuin johtajan tekemiä avainhetkiä. Tämän vuoksi tarkkaa vertailua sen suhteen, minkä verran avainhetkiä kukakin osallistuja tekee, ei voitu tehdä. Dialogin aloittavista avainhetkistä kuitenkin pystyttiin laskemaan johtajan tekemien ja kaikkien muiden tekemien avainhetkien

määrät. Laskennassa havaittiin, että avainhetket jakaantuivat tasan johtajan ja työntekijöiden kanssa, sillä molempien puolelta aloittavia avainhetkiä ilmeni 28. Tältä osin avainhetkien tekijän suhteen oman tutkimukseni tulos on linjassa Erkkilän tutkimuksen kanssa ja on mahdollista päätellä, että johtajalla kuten myös Erkkilän (2012) mukaan johtoryhmän puheenjohtajalla on selkeästi tärkeä rooli avainhetkien tekijänä. Toisaalta oma tutkimukseni puoltaa myös työntekijöiden merkittävää roolia, sillä kuitenkin puolet aloittavista avainhetkistä tapahtuivat työntekijöiden johdosta.

Tutkimukseni avainhetkityyppien jatkoanalyysissä oli tarkoitus saada ymmärrys johtajan toiminnasta dialogisen johtajuuden rakentumisen edistäjänä. Analyysissä luotiin avainhetkityyppien tarkoituksen ja sisällön perusteella viisi toimintakategoriaa, joiden tarkoituksena on kuvastaa millainen johtajan toiminta edistää dialogista johtajuutta. Toimintakategorioiksi muodostui työntekijöiden näkemysten arvostaminen, johtopäätösten tekeminen dialogin pohjalta, oman asiantuntijuuden esille tuominen, oppiminen sekä suora puhe. Toimintakategorioissa voidaan nähdä samankaltaisia asioita, kuin Isaacsin (1999, 4) esittämissä neljässä dialogisen johtamisen käytänteissä: suora puhe, kuuntelu, kunnioitus ja odotus. Suoralla puheella Isaacs viittaa johtajan toimintaan olla oma itsensä ja ilmaista omat tunteensa. Käytäntö on samankaltainen kuin omassa tutkimuksessani havaitut toiminnat suora puhe sekä oman asiantuntijuuden esille tuominen. Isaacsin (1999, 4) esittämät kuuntelu sekä kunnioitus käytänteet taas ovat luonteeltaan samankaltaisia kuin omassa tutkimuksessani havaittu työntekijöiden näkemysten arvostamiseen liittyvä toiminta. Odotuksen käytäntö ei varsinaisesti ole yhdenmukainen omassa tutkimuksessani ilmenneisiin toimintoihin, mutta toisaalta odotusta kuvastaa johtajan toiminta kokonaisuudessaan, sillä odotuksen taustalla on ajatus johtajan kyvystä pidättäytyä muodostamasta oletuksia, arvioita ja varmoja mielipiteitä (vrt. Isaacs 1999, 5).

Työssä oppiminen tärkein dialogisen johtajuuden tuloksista

Johtajuus rakentuu sosiaalisen konstruktionismin hengessä puheenvuoro puheenvuorolta edeten kohti sen lopullista tavoitetta. Dialogisen johtajuuden rakentumisessa tässä tutkimuksessa havaittiin sitä synnyttävien ja edistävien avainhetkien ja eri näkemysten muodostamaa demokraattista vuorovaikutusta, joka taas sai aikaan yksilöllistä ja kollektiivista työssä oppimista. Aarnio (2013, 76) on havainnut, että ryhmät, joissa keskustelu on demokraattista eli puheenvuorot jakautuvat tasaisemmin ovat kollektiivisesti älykkäämpiä kuin sellaiset ryhmät, joissa vain jokunen henkilö osallistuu keskusteluun. Collin ja Paloniemi (2008, 177) esittävät, että jokapäiväinen oppiminen ja kokemusten jakaminen työpaikalla ilmenee usein rutiininomaisena ja jaettu kokemus liittyy yleisesti ottaen työhön ja työtehtäviin. Myös Ipe (2003, 241; 355) korostaa osaamisen mahdollistumista tiedon jakamisen ja sen yhdessä rakentamisen kautta. Hänen mukaansa osaamisen jakaminen on osaamisen synnyttämistä ja yksilöiden välillä se on prosessi, jossa osaaminen muuttuu ja toteutuu ryhmän sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. Tässä tutkimuksessa havaittiin oppimisen olevan myös johtajuuden rakentumisen vaihe. Oppiminen ilmeni tutkimuksen aineistossa niin yksilöllisenä kuin kollektiivisenakin ja se on merkittävä seikka pohdittaessa dialogisen johtajuuden hyötyjä nykyajan työyhteisöille.

Oppimiseen liittyvät tulokset tässä tutkimuksessa ovat kiinnostavia ja merkityksellisiä, koska työssä oppimiseen liittyvä tutkimus nähdään nykyaikana yleisesti tärkeänä. Kiinnostus työssä oppimista kohtaan on yhdeksänkymmentäluvun alusta alkaen kasvanut (Tynjälä 2008, 131) ja siihen liittyvä empiirinen ja teoreettinen tutkimus yleistynyt sekä laajentunut (Fenwick 2008, 28). Työssä oppimisen tutkimista pidetäänkin nykyään välttämättömänä työn käytäntöjen kehittämiseksi ja tukemiseksi (Collin & Billett 2011, 211). Samaan aikaan myös elinikäisen oppimisen ajatus on kasvattanut suosiotaan. Monet organisaatiot perustuvatkin nykyään elinikäisen oppimisen lähtökohtiin näkemällä oppimisen rikkautena ja järjestämällä koulutusta sekä opetusta henkilöstölle (Hager 2004, 22 – 23.) Uudet tiedot ja taidot, korkea osaaminen, luovuus, innovatiivisuus

ja yrittäjyys ovat nykyajan työssä tarvittavia henkisiä voimavaroja, joiden ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi ihmisten on kyettävä oppimaan läpi elämän (Juuti 2006, 76). Tämän tutkimuksen perusteella näyttää siltä, että oppimista työpaikoilla olisi mahdollista lisätä dialogisuuden ja ennen kaikkea johtajan ja työntekijöiden välisen dialogin avulla.

Billettin (2004, 313) sekä Collinin ja Billettin (2011, 213) mukaan ajatus työpaikasta oppimisympäristönä on saanut kritiikkiä sen vuoksi, ettei sitä pidetä virallisena, jäsentyneenä oppimisympäristönä kuten koulua, vaan paikkana, jossa harjoitellaan ja jalostetaan koulussa opittua. Billett (2008, 11 – 12) kuitenkin huomioi, että työpaikoilla on useita pedagogisia ominaisuuksia kuten vuorovaikutusta, kokemusten jakamista, yhteistoimintaa ja –työtä sekä opitun siirtämistä käytäntöön. Oma tutkimukseni tukee ajatusta työpaikan pedagogisiin ominaisuuksiin liittyen. Tutkimuksessani havaittiin, että työssä oppimisen edellytyksenä oli demokraattinen vuorovaikutus työyhteisössä. Sitä voidaan ajatella Billettin mainitsemana pedagogisena, vuorovaikutukseen ja kokemusten jakamiseen liittyvänä, ominaisuutena.

Työssä oppiminen on tilanne- ja kulttuurisidonnaista ja informaalisuutensa, käytännön läheisyytensä sekä yhteisöllisyytensä vuoksi erilaista kuin koulussa oppiminen (Tynjälä 2008, 132 – 133; 139; Collin 2007, 133; 140 – 144). Työssä tapahtuvaa oppimista voidaan pitää informaalisena sillä suurin osa siitä tapahtuu työn jokapäiväisissä toiminnoissa, muodollisen, formaalin, koulutuksen ja ohjauksen ulkopuolella (Billett 2014, 463). Myös oman tutkimukseni pohjalta voin korostaa työssä oppimisen informaalia luonnetta. Oppiminen tapahtuu dialogin puitteissa niin vaivihkaa, että sen havaitseminen ja tulkinnan perusteleminen oli eräs tutkimuksen analyysivaiheen haastavin osuus. Aineistoni oli kerätty työyhteisön tavallisista palavereista, jotka eivät olleet koulutustilaisuuksia tai muita muodollisia oppimistilanteita. Näin ollen aineistosta havaittu oppiminen voidaan todeta tapahtuneen työyhteisön arkipäiväisessä toiminnassa eli palaverin yhteydessä käydyssä vuorovaikutuksessa.

Päätöksenteko on johtajuuden tavoite - kollektiivinen päätöksenteko on johtajuuden saavutus

Sydänmaalakan (2004, 16) mukaan johtajuusprosessin tarkoituksena on saavuttaa yhteinen tavoite. Hän toteaakin, että johtajuudessa tavoitteet ovat ryhmän yhteisiä ja jaettuja. Hujala (2008, 53) on esittänyt tutkimuksessaan, että johtamisen tärkeimmäksi tavoitteeksi voidaan määritellä organisaation toiminnan linjan määrittäminen eli yhteinen ymmärrys siitä, mikä yritys on ja mitä se tekee menestyäkseen. Käytännössä ymmärrän määritelmän yksiselitteisesti yhteiseksi päätöksenteoksi siitä, miten organisaatiossa tulee toimia, että menestys voidaan saavuttaa. Tässä tutkimuksessa havaittiin, että päätöksenteko työyhteisössä tapahtui oppimisen ja sen kautta muodostuneen uuden tiedon pohjalta. Oppiminen nimittäin aina johti joko päätöksentekoon tai sen ollessa tarpeetonta, päätelmän tekoon. Myös Erkkilä (2012, 203) havaitsi dialogia tutkiessaan, että johtoryhmissä syntynyt uusi tieto hyödynnettiin organisaation toiminnassa. Päätöksenteko on oleellista organisaation toimintakyvylle. Seuraavassa sitaatissa on Päivi Heikinheimon (2016) ajatus päätöksenteon tärkeydestä organisaatioille:

> *"Päätöksenteko on elimellinen osa kaikkea tekemistä. On vaikea löytää mitään muuta yksitäistä asiaa, joka vaikuttaisi yhtä paljon yrityksen toimintakykyyn ja menestymiseen. Jos päätöksenteko ei toimi, kone yskii ja ihmiset turhautuvat."*

Sitaatti kuvastaa yksiselitteisesti päätöksenteon tärkeyttä. Dialogisen johtajuuden tuloksena näyttää tämän tutkimuksen valossa tapahtuvan päätöksentekoa, johon koko työyhteisö saa mahdollisuuden vaikuttaa. Näin ollen päätöksentekoon liittyvä johtajuuden keskeinen tavoite täyttyy dialogisen johtajuuden rakentumisessa. Päätöksenteko dialogin avulla ei kuitenkaan tarkoita vain johtajan toimesta tapahtuvaa päätöksentekoa, vaan päätöksiä ja päätelmiä voi esittää kuka tahansa työyhteisön jäsen. Koska dialogisessa johtajuudessa päätöksenteko näyttää tämän tutkimuksen puitteissa tapahtuvan sitä edeltävässä dialogissa rakentuneen kollektiivisen oppimisen ja uuden tiedon myötä, voidaan päätöksen-

tekoa pitää kollektiivisena tapahtumana. Dialoginen johtajuus näyttäisi mahdollistavan työntekijöille todellisia vaikutusmahdollisuuksia erityisesti kollektiivisen päätöksenteon kautta.

8.1.3 Tutkimuksen käytännölliset hyödyt

Tämän tutkimuksen tulosten pohjalta vaikuttaa siltä, että dialoginen johtajuus edistää niin työyhteisön oppimista kuin kollektiivista päätöksentekoakin ja lisää näin ollen työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää organisaatioiden oppimisen mahdollistamisen näkökulmasta. Organisaatiot laittavat paljon rahaa henkilöstön muodolliseen koulutukseen, vaikka tutkimusten mukaan koulutuksista ei ole saatu merkittävää positiivista hyötyä. Syynä koulutusten epäonnistumisiin ei ole työntekijän haluttomuus tai osaamattomuus vaan pikemminkin koulutusten huono suunnittelu ja toteutus. (Bunch 2007, 142 – 143; 157.) Muodollisien koulutuksien merkitys työssä oppimiselle näin ollen nähdään heikkona. Siksi olisikin tärkeää yhä enemmän kiinnittää huomiota organisaation jokapäiväisiin toimintoihin, joissa oppiminen mahdollistuu. Johtajuus on ilmiö, joka organisaatioissa on olemassa jatkuvasti. Tämän vuoksi johtajuudesta ja sen mahdollisuuksista oppimisen edistäjänä organisaatioissa olisi hyvä ottaa huomioon, etsittäessä työkaluja oppivan organisaation luomiseen.

Tämä tutkimus tarjoaa yhden keinon mahdollistaa oppiminen työyhteisössä tapahtuvissa vuorovaikutustilanteissa. Tämän tutkimuksen pohjalta nousseet huomiot dialogisen johtajuuden hyödyistä työssä oppimiselle ovat merkityksellisiä. Sen lisäksi, että tutkimus tarjoaa perusteluita dialogisesta johtajuudesta työssä oppimisen mahdollistajana, se tarjoaa johtajille konkreettisia ideoita oman toimintansa kehittämiseen. Tutkimuksen oleellisinta ja käytännöllisintä antia onkin dialogista johtajuutta ja sen kautta työssä oppimista rakentavien avainhetkien esille tuonti. Tutkimus antaa ajatuksia siitä, minkälaisella toiminnalla johtajat voivat viedä dialogisuutta omaan organisaatioonsa.

Vuonna 2014 kolmasosa palkansaajista oli sitä mieltä, että työpaikan

oppimismahdollisuudet ovat erittäin hyvät ja puolet olivat sitä mieltä, että ne ovat melko hyvät. Kuitenkin viidennes ajatteli, ettei oppimismahdollisuuksia juuri ole. (Lyly-Yrjänäinen 2014, 29 – 30.) Näin ollen oppimismahdollisuuksien kehittäminen on ajankohtaista edelleen. Organisaatioiden menestyksen edellytyksenä voidaan nähdä oppiva, luova, innovatiivinen mutta myös hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö (Viitala 2013, 170; Vesterinen 2010, 11) ja osaaminen ajatellaan organisaatioiden tärkeimpänä resurssina (Ipe 2003, 227). Työssä oppimisen mahdollistaa vuorovaikutus johdon ja työntekijöiden välillä (vrt. Collin 2007, 140; Viitala 2013, 178). Tämä tutkimus tarjoaa yhden näkökulman siihen, kuinka johdon ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta voitaisiin käytännössä kehittää dialogisempaan suuntaan.

Metodologian osalta näen tutkimuksella myös merkittävän käytännön hyödyn. Tutkimusprosessin aikana muodostettu dialogisen johtajuuden analyysikokonaisuus osoittautui tässä tutkimuksessa hyvin käyttökelpoiseksi dialogisen johtajuuden rakentumista tutkittaessa. Erityisesti dialogin sisällön analyysiä on mahdollista tulevaisuudessa hyödyntää tutkittaessa erilaisten organisaatioiden vuorovaikutusta. Näen myös menetelmäkokonaisuuden kehittämis- ja soveltamismahdollisuudet laajoina. Koen, että tämä tutkimus antaa ennen kaikkea aloittaville tutkijoille itseluottamusta soveltaa ja kehittää aiemmin hyväksi havaittuja menetelmiä rohkeasti omaan tutkimukseen sopiviksi.

8.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettiset ratkaisut

Eskolan ja Suorannan (1998, 210 – 215) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkimusta voidaan arvioida sen luotettavuuden näkökulmasta. Vilkka (2005, 158) tuo esille, että laadullista tutkimusta voidaan pitää luotettavana silloin, kun sen tutkimuskohde sekä tutkittu materiaali ovat yhteensopivia eikä teorian muodostukseen ole vaikuttaneet epäolennaisuudet. Eskola ja Suoranta (1998, 208 – 210) toteavat, että yksiselitteisesti laadullisen tutkimuksen luotettavuuden oleellisin

kriteeri on tutkija itse. He perustelevat näkemystään sillä, että tutkimuksessa arvioinnin kohteena ovat tutkijan tekemät teot, valinnat ja ratkaisut, joten tutkija on arvioitava tutkimuksensa luotettavuutta jokaisen tekemänsä valinnan kohdalla. Näin ollen tutkimuksen luotettavuuden arviointia tehdään koko ajan suhteessa teoriaan, analyysitapaan, tutkimusaineiston ryhmittelyyn, luokitteluun, tutkimisen tulkintaan sekä johtopäätöksiin ja tarkoituksena on arvioida ratkaisujen tarkoituksenmukaisuutta ja toimivuutta kunkin valinnan suhteen (Vilkka 2005, 158 – 159). Tuomi ja Sarajärvi (2009, 138) painottavat, että tutkijan on annettava lukijoille tutkimusraportissa riittävästi tietoa tutkimuksen eri vaiheista. Seuraavaksi käydään joitakin huomion arvoisia, tutkimuksen etenemiseen liittyviä tekijöitä läpi luotettavuuden näkökulmasta.

8.2.1 Tutkimuksen etenemisen arviointia luotettavuuden näkökulmasta

Tämän tutkimuksen työstäminen aloitettiin johtajuutta ja dialogia käsitteleviin tutkimuksiin ja teoksiin perehtymällä. Tutkimuksellinen aukko alkoi hahmottua melko pian ja aineiston saaminen vahvisti ajatusta alkaa etsimään konkreettisia tekijöitä dialogisen johtajuuden rakentumisesta. Tutkimuskysymysten muotoutuminen tapahtui pikkuhiljaa aineistoon tutustumisen yhteydessä. Kysymyksiä pohdittaessa oli jatkuvasti hahmotettava se, voidaanko aineistosta saada luotettavasti vastauksia tutkimuskysymyksiin ja millä menetelmällä se tapahtuu. Näin ollen aineiston ja kysymysten välillä tehtiin jatkuvaa pohdintaa ja lopulta kysymykset muotoutuivat sellaisiksi, joihin äänitallenteiden perusteella on mahdollista tutkia ja toisaalta sellaisiksi, joiden kautta myös saavutetaan tutkimukselle asetetut tavoitteet.

Tässä tutkimuksessa aineiston analyysi muodostui monivaiheiseksi ja monimenetelmäiseksi analyysikokonaisuudeksi. Sen muodostamisessa tehtiin useita päätöksiä ja pohdintoja suhteessa tutkimuskysymyksiin. Pohdinnassa oleellista oli, minkälaisella analyysimenetelmällä saadaan parhaiten vastaus tut-

kimuskysymyksiin (vrt. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 1996, 212.) Eri analyysimenetelmiin tutustuttaessa havaittiin, ettei valmista analyysimenetelmää tämän tutkimuksen tarpeisiin sellaisenaan ole. Näin ollen analyysissä yhdisteltiin eri menetelmiä ja sovellettiin niitä tämän tutkimuksen tarpeisiin. Koska analyysi on monivaiheinen ja polveileva, se pyrittiin tässä raportissa kuvailemaan mahdollisimman tarkasti ja yksityiskohtaisesti. Analyysin eteneminen haluttiin kuvata niin konkreettisesti ja erilaisia havainnollistavia taulukoita käyttäen, että lukija saisi selkeän ja ymmärrettävän käsityksen sen vaiheista. Näin ollen analyysin eteneminen tehtiin läpinäkyväksi, jotta analyysikokonaisuutta on mahdollista kenen tahansa käyttää myös tulevaisuudessa. Tämä lisää merkittävästi tutkimuksen luotettavuutta. (Vrt. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1996, 217.) Tutkimuksen analyysissä luokittelu ja kategorisointi näyttelevät isoa osaa ja näiden toimien perustelut ja alkujuuret on pyritty tässä raportissa kuvaamaan selkeästi (vrt. Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 1996, 218).

Tässä tutkimuksessa saadut tulokset on esitetty tutkimusraportissa tutkimuskysymyksittäin. Tulosten esittämisessä on pyritty selkeyteen ja johdonmukaisuuteen. Tuloksia havainnollistettiin myös erilaisin taulukoin, kuvioin ja lainauksin. Tämä nähtiin oleelliseksi, jotta lukija voi saada käsityksen siitä, miten tulkinta on muodostunut. (Vrt. Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 1996, 218.) Huomion arvoista on se, että laadullisessa tutkimuksessa tutkija on aina tulkintojen tekijä ja jokainen tulkinta on sen vuoksi kiistettävissä. Myös siksi raportoinnissa korostuu tulkintojen muodostumisen perustelut ja lukijalle välineiden tarjoaminen tulkintojen arviointiin. (Kiviniemi 2010, 83.) Tuloksiin siis vaikuttaa aina tutkijan käsitykset asiasta ja omat tulkinnat. Erkkilä (2012, 203) tuo esille oman tutkimuksensa puitteissa, että avainhetkien luokittelu on haastavaa. Hän toteaa, että kysymysmuodossa esitetty avainhetki saattaa vaikuttaa kysymykseltä, vaikka sanoja olisi tarkoittanut sillä jotakin muuta. Sama haaste havaittiin myös tässä tutkimuksessa avainhetkityyppien luokittelussa. Tämän haasteen vuoksi olikin erityisen tärkeää ymmärtää se, ettei avainhetken tulkitseminen yhden puheenvuoron perusteella ole mahdollista vaan on kyettävä huomioimaan koko avainhet-

keä edeltävä sekä sen jälkeen syntyvä dialogi. Näin ollen myös tuloksien esittämisessä haastavaa oli avainhetkityypin tulkinnan esille tuominen. Yhden puheenvuoron esittämistä avainhetkityypin tulkinnan perusteluna ei nähty riittäväksi ja tunnistetietojen peittämisen vuoksi kokonaisia dialogeja ei voitu esittää, joten tyydyttiin esittämään muutaman puheenvuoron kappaleita dialogeista, joissa avainhetkityyppi ilmenee. Tämä nähtiin luotettavuuden kannalta tärkeältä ja toimivalta valinnalta.

Haasteita tulosten esittämiselle ja tulkintojen perustelemiselle toi se, että kohdeorganisaation tunnistettavuus oli kyettävä häivyttämään. Lisäksi ongelmia tuotti se, että dialogin pohjalta tehtyjä tulkintoja on vaikea perustella tuomatta esille koko dialogia. Kokonaisissa dialogiepisodeissa ilmeni niin paljon tunnistetietoja kohdeorganisaatiosta, että tulososioon oli valittava vain lyhyitä, tunnistamattomia osioita käydyistä keskusteluista. Nämä seikat rajoittivat paljon tulososiossa esitettävien sitaattien valintaa. Tuloksien perustelu oli siis aika ajoin erittäin haastavaa, koska sitaatteja ei voitu käyttää niin laajasti kuin olisi ollut tarpeen.

8.2.2 Tutkimuksen uskottavuus, siirrettävyys, vahvistettavuus ja tutkijan puolueettomuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ei yleensä arvioida määrälliselle tutkimukselle tyypillisten validiteetin ja reliabiliteetin avulla (Tuomi & Sarajärvi 2009, 133). Sen sijaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointimenetelmät ovat kirjavia ja näkökulmat riippuvat useista eri asioista (Tuomi & Sarajärvi 2009, 135). Eskola ja Suoranta (1998, 212) esittävät yhden keinon tarkastella laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Heidän mukaansa sitä voidaan pohtia kolmen kriteerin kautta: uskottavuuden, siirrettävyyden ja vastaavuuden.

Uskottavuudella tarkoitetaan, vastaako tutkijalle muodostuneet käsitykset tutkittavien käsityksiä (Eskola ja suoranta 1998, 212). Tässä tutkimuksessa tuloksia ei ole annettu nähtäväksi kohdeorganisaation henkilöille, eikä näin ollen varmistettu sitä, ajattelevatko he samoin tutkitusta ilmiöstä. Tämä ei ole

luotettavuuden kannalta kuitenkaan ongelma. Eskola ja Suoranta (1998, 212) mainitsevat, ettei tutkimuksen uskottavuutta välttämättä lisää tuloksista keskustelu tutkittavien kanssa, sillä he voivat olla hyvinkin sokeita omille kokemuksilleen.

Vaikkei yleistettävyys olekaan laadullisen tutkimuksen tavoite, voidaan luotettavuutta pohtia myös tulosten siirrettävyyden näkökulmasta (Eskola ja suoranta 1998, 213). Tässä tutkimuksessa tutkimuksen kohteena oli sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, dialogissa rakentuva johtajuus, joten on selvää, että tulokset saattaisivat olla hyvinkin erilaisia eri kohdeorganisaatiossa. Toisaalta kuitenkin voidaan todeta, että tämä tutkimus antaa jonkinlaisen lähtökohdan tai yleiskäsityksen siitä, miten dialoginen johtajuus muodostuu, vaikka yksityiskohdat vaihtelisivatkin eri organisaatioissa, työyhteisössä ja vuorovaikutustilanteissa. Vahvistettavuuden näkökulmasta luotettavuutta arvioidaan sen mukaan, miten tulkinnat saavat tukea aikaisemmista tutkimuksista. Tämän tutkimusraportin pohdinta osuudessa on tehty vertailua niin tulosten kuin johtopäätöstenkin osalta ja osittain ne ovatkin linjassa aikaisempien tutkimusten kanssa. Tämä lisää tutkimuksen luotettavuutta. (Vrt. Eskola & Suoranta 1998, 213.) Vertailun tekeminen on kuitenkin haastavaa, sillä juuri tämän tyyppistä tutkimusta ei aikaisemmin ole tehty, eikä tutkimuksen tarkoituksena lähtökohtaisesti ollut testata aikaisempaa teoriaa.

Vilkka (2005, 160) nostaa esille luotettavuuteen liittyen myös tutkijan roolin. Hän kuvailee, että toisinaan tutkija saattaa toteuttaa tutkimustaan osana tutkittavaa yhteisöä, jolloin korostuu tutkijan rooli tutkittavan yhteisön jäsenenä. Tässä tutkimuksessa aineisto saatiin valmiina äänitallenne-aineistona JELMO-hankkeen yhteydessä kerätystä aineistosta. Tutkija ei itse osallistunut aineiston keruuseen, eikä ole ollut henkilökohtaisesti osana tutkittavaa yhteisöä missään tutkimuksen vaiheessa. Tämä parantaa tutkimuksen luotettavuutta tutkijan puolueettomuuden näkökulmasta, sillä tutkittavat eivät ole olleet tutkijan kanssa tekemisissä, eivätkä näin ollen kyenneet vaikuttamaan tutkijan ratkaisuihin.

8.2.3 Tutkimuksen eettisyys

Tässä tutkimuksessa on sen kaikissa vaiheissa ja valinnoissa pyritty ehdottomasti toimimaan hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Tämä näkyy esimerkiksi lähdeviittausten tarkkuutena, raportoinnin yksityiskohtaisuutena ja johdonmukaisuutena sekä tulosten selkeänä esittämisenä. (Vrt. Tuomi & Sarajärvi 2009, 130.) Lähteiden valinnassa on kiinnitetty huomiota niiden tieteellisyyteen ja ajankohtaisuuteen ja ne on merkattu selkeästi, jotta kuka tahansa pystyy halutessaan tarkistamaan niiden oikeellisuuden.

Tämän tutkimuksen aineisto on kerätty JELMO-hankkeen yhteydessä, eikä tutkija itse ole osallistunut aineiston keruuseen eikä kohdeorganisaation informointiin tutkimuksen etenemiseen ja muihin asioihin liittyen. Tutkija on kuitenkin saanut varmistuksen siitä, että tutkittaville on hankkeen alussa selvitetty hankkeeseen ja tutkimukseen liittyvät tekijät sekä annettu osallistuvien vapaaehtoisesti päättää suostumuksestaan tutkimukseen. (Vrt. Tuomi & Sarajärvi 2009, 128.)

Tutkimuksen tekoa on alusta alkaen ohjannut kohdeorganisaation vaatimus tunnistamattomana pysymisestä. Tämä on otettu huomioon erityisesti tämän raportin kirjoittamisessa sekä kaikessa tutkimuksesta kertovassa materiaalissa. Tutkimuksen kohdeorganisaatiosta ei ole missään vaiheessa puhuttu nimellä sellaisille henkilöille, joiden tietoon sitä ei ole saanut saattaa. Tunnistetiedot on pyritty häivyttämään raportoinnissa niin, ettei kukaan voi päätellä mistä organisaatiosta on kyse. Sitaattien esittämiseen ja kohdeorganisaation kuvaukseen on kiinnitetty erityistä tarkkuutta ja viimeksi mainittu on kirjoitettu JELMO-hankkeesta saatujen ohjeiden mukaan. Tällä tavoin on varmistettu, ettei kuvauksesta kyetä päättelemään tutkimuksen kohdeorganisaatiota.

8.3 Jatkotutkimushaasteet

Tämän tutkimus avasi useita uusia näkökulmia dialogisen johtajuuden tutkimiseen. Tutkimusta tehdessä oli valittava mihin asioihin juuri tässä tutkimuksessa halutaan kiinnittää huomiota ja näin ollen monet tekijät jäivät väistämättä pois laajemmalta huomioinnilta. Tässä tutkimuksessa kohdeorganisaationa oli yksi ohjelmistokehittämisen organisaatio. Näin ollen tutkimus on luonteeltaan tapaustutkimus eikä sen pohjalta voida tehdä kattavia yleistyksiä dialogisen johtajuuden rakentumisesta. Sen sijaan tutkimus tarjosi hyvän lähtökohdan ja yhden näkökulman siihen, miten dialoginen johtajuus rakentuu. Laajemman, yleistettävämmän kokonaiskuvan luomiseksi olisi tarpeellista tehdä samankaltaisia tapaustutkimuksia eri organisaatioista, jolloin yhteenvetona voitaisiin muodostaa yleistettävä koonti siitä, mitä kaikkea dialogisen johtajuuden rakentuminen pitää sisällään.

Tässä tutkimuksessa katsausta luotiin dialogisen johtajuuden rakentumiseen ottaen tarkkailuun erityisesti johtajan toiminta dialogille tärkeiden avainhetkien tekijänä. Tutkimuksen viimeinen analyysivaihe kohdistui näin ollen vain johtajan toimintaan eikä työntekijöiden tekemiä avainhetkiä tämän tutkimuksen resurssit huomioiden ollut mahdollista tarkastella syvällisemmin. Näin ollen olisikin mielenkiintoista tulevaisuudessa selvittää, minkälaisia avainhetkiä työntekijät keskustelussa luovat, jotta saataisiin muodostettua työkaluja myös nykyaikana paljon puhuttujen alaistaitojen kehittämiseen.

Tutkimuksessa korostuu työyhteisön oppiminen dialogissa ja tuloksissa mielenkiintoinen havainto olikin se, että työntekijöiden lisäksi myös johtaja näyttäytyy oppijana. Johtajan työssä oppimiseen ei ole aiemmissa tutkimuksissa kiinnitetty huomiota yhtä paljon kuin työntekijöiden oppimiseen. Näin ollen johtajien oppimista tukevia keinoja olisi syytä myös kehittää. Tämän tutkimuksen valossa näyttää siltä, että dialoginen johtajuus mahdollistaa myös johtajan oppimisen. Johtajan oppimista dialogissa olisi mahdollista tutkia tarkemmin ottamalla tarkastelun kohteeksi esimerkiksi sen, minkälaista johtajan oppiminen on ja miten se konkreettisesti tapahtuu.

Tämän pro-gradu tutkielman kivijalkana oli alun alkaen oma henkilökohtainen kiinnostukseni johtajuuden ilmiöitä, ihmisten välistä vuorovaikutusta sekä niiden synnyttämää oppimista kohtaan. Tutkimusprosessi tarjosi kaikkinensa mahdollisuuden syventyä edellä mainittujen ilmiöiden maailmaan ja unohtua ajattelemaan dialogisuutta ratkaisuna milloin mihinkin oppimisen tai johtajuuden haasteeseen. Tutkimusprosessi ei sammuttanut janoa, tarjonnut lopullisia vastauksia tai katkaissut ajatustenvirtaa. Se päinvastoin toi uusia näkökulmia, uusia kysymyksiä ja loputtomia pohdintoja siitä, mitä tulevaisuuden muuttuva työelämä meiltä vaatii ja kuinka pystymme vaatimuksiin vastaamaan.

LÄHTEET

Aarnio, H. 1999. Dialogia etsimässä: Opettajaopiskelijoiden dialogin kehittyminen tieto- ja viestintäteknologista ympäristöä varten. Tampere: Tampereen yliopisto

Aarnio, H. 2004. Verkkoyhteisöjen analysointimenetelmiä. Dialogin tutkiminen. –luentomateriaalit. Helsingin yliopisto.
Viitattu 6.6.2015 https://www.edu.helsinki.fi/svy/kvali/dialogi/mat/dialogi_oppim.pdf

Aarnio, H. 2013. Dialogisia menetelmiä huippuosaamisen kehittämiseen. Teoksessa T. Eerola. (toim.) 2013. Kohti ammatillista huippuosaamista. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu. 71 - 81

Ahonen, J. & Pohjanheimo, E. 2000 Asian ytimessä. Työkulttuurin kehittäminen oppivassa organisaatiossa. Helsinki: Helsingin yliopiston Tutkimus- ja koulutuskeskus Palmenia.

Aineistonhallinnan käsikirja. 2015. Kvalitatiivisen datatiedoston käsittely. Viitattu 20.12.2015 http://www.fsd.uta.fi/aineistonhallinta/fi/kvalitatiivisen-datan-kasittely.html

Aira, A-L. 2012. Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Ashkanasy, N.M. & Ashton-James, C.E. 2007. Positive Emotion in Organizations: A Multi-Level Framework. Teoksessa Nelson, D. & Cooper, C.L. (toim.) 2007. Positive Organizational Behavior. London: SAGE. 55 – 73

Billett, S. 2004. Workplace participatory practices. Conceptualising workplaces as learning environments. Journal of Workplace Learning. Vol 16. No 6. 312 – 322

Billett, S. 2008. Emerging perspectives on workplace learning. Teoksessa Billett, S., Harteis, C., & Eteläpelto, A. (toim.) 2008. Emerging perspectives of workplace learning. Rotterdam: Sense Publishers.

Billett, S. 2014. Mimesis: Learning Through Everyday Activities and Interactions at Work. Human Resource Review vol 13(4) 462 – 482.

Bohm, D. 1996. On Dialogue. London: Routledge.

Bouwen, R. 1998. Relational construction of meaning in emerging organizational contexts. European Journal of Work and Organizational Psychology, 7. 299 – 319

Bunch, K. J. 2007. Training Failure as a Consequence of Organizational Culture. Human Resource Development Review. Vol 6. No. 2. 142 – 163

Burbules, N.C. 1993. Dialogue in teaching. Theory and practice. New York: Teachers College Press.

Collin, K. 2007. Työssä oppiminen. Teoksessa Collin, K. & Paloniemi, S. (toim.) 2007. Aikuiskasvatus tieteenä ja toimintakenttinä. Jyväskylä: PS-kustannus. 123 – 154

Collin, K. & Billett, S. 2011. Luovuus ja oppiminen työssä. Teoksessa Collin, K., Paloniemi, S. Rausku-Puttonen, H. & Tynjälä, P. (toim.) 2011. Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus. Helsinki: WSOYpro. 211 – 224

Collin, K. & Paloniemi, S. 2008. Supporting experience sharing as participatory workplace practice. Teoksessa Billett, S., Harteis, C., & Eteläpelto, A. (toim.) 2008. Emerging perspectives of workplace learning. Rotterdam: Sense Publishers.

Collin, K., Sintonen, T., Paloniemi, S., Auvinen, T., Herranen, S. & Riivari, E. 2015. Johtaminen ja esimiestyö luovan ammatillisen toimijuuden mahdollistajina ohjelmistokehittämisen organisaatioissa -hankkeen esittely. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto

Croucher, S.M. & Cronn-Mills, D. 2015. Understanding Communication Research Methods. A Theoretical and Practical Approach. New York: Taylor & Francis

Dillenbourg, P. 1999. What do you mean by 'collaborative learning'? Teoksessa Dillenbourg, P. (toim.) 1999. Collaborative-learning. Cognitive and computational approaches. Oxford: Elsevier, 1–19.

Erkkilä, P. 2012. Hetki lyö. Dialogi ja sen syntyminen johtoryhmien kokoustyöskentelyssä. Akateeminen väitöskirja. Vaasa: Vaasan yliopisto

Eskola, J. 2010. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväsklyä: PS-kustannus. 179 -203

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Vastapaino

Fairhurst, G.T. & Grant, D. 2010. The Social Construction of Leadership: A Sailing guide. Management Communication Quarterly 24(2). 171 – 210.

Fenwick, T. 2008. Understanding relations of individual–collective learning in work: A review of research. Management Learning, 39(3), 227–243.

Giddens, A. 1984a. The constitution of society. Outline of the theory of structuration. Berkeley: University of California Press.

Giddens, A. 1984b. Yhteiskuntateorian keskeisiä ongelmia. Toiminnan, rakenteen ja ristiriidan käsitteet yhteiskunta-analyysissä. Keuruu: Otava

Gustavsen, B. 1992. Dialogue and development. Stockholm: Arbetslivscentrum

Haarakangas, K. 1997. Hoitokokouksen äänet. Dialoginen analyysi perhekeskeisen psykiatrisen hoitoprosessin hoitokokouskeskusteluista työryhmän toiminnan näkökulmasta. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 130. Jyväskylä: University of Jyväskylä

Habermas, J. 1979. Communication and the Evolution of Society. Boston: Beacon Press.

Hager, P. 2004. Lifelong learning in the workplace? Challenges and issues. Journal of Workplace Learning ½ (16). 22 – 32

Hakkarainen, K. 2003. Kollektiivinen älykkyys. Psykologia 38, 6. 384 – 401

Hakkarainen, K., Lonka, K. & Lipponen, L. 2004. Tutkiva oppiminen. Järki, tunteet ja kulttuuri oppimisen sytyttäjinä. Porvoo: WSOY.

Heikinheimo, P. 2016. Puhetta vai päätöksiä.
Viitattu 30.1.2016 http://www.novetos.fi/blogi/puhetta-vai-paatoksia/

Heiskanen, T. 2011. Innovatiivisuuden ehdot työelämässä. Teoksessa Collin, K., Paloniemi, S., Rausku-Puttonen, H. & Tynjälä, P. (toim.) 2011. Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus. Helsinki: WSOYpro. 193 – 210

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1996. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Hujala, A. 2008. Johtamisen moniäänisyys. Johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 149.

Ipe, M. 2003. Knowledge Sharing In Organizations: A Conceptual Framework. Human Resource Development Review Vol 2, No 4. 337 – 359

Isaacs, W. 1999. Dialogic Leadership. The Systems Thinker Vol 10, No 1. 1 – 5

Isaacs, W. 2001. Uraauurtava lähestyminen liike-elämän viestintään. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Helsinki: Kauppakaari.

JELMO-hankkeen kotisivut. 2015. Jyväskylän yliopiston www-sivut. Viitattu 2.2.2016. https://www.jyu.fi/edu/tutkimus/tutkimushankkeet/kotisivut/jelmo

Johnson, B.R. ja Onwuegbuzie, A. J. 2004. Mixed Methods Research. A Research Paradigm Whose Time Has Come. Educational Researcher 33:7.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Juuti, P. 2011a. Johdanto: Työt ja organisaatiot ovat muuttuneet – nyt tarvitaan uudenlaisia työyhteisön kehittämisen muotoja. Teoksessa Juuti, P. (toim.) 2011. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Johtamistaidon opisto: Vantaa. 13 – 25

Juuti, P. 2011b. Työyhteisön kehittyminen on organisaation oppimista. Teoksessa Juuti, P. (toim.) 2011. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Johtamistaidon opisto: Vantaa. 68 – 82

Juuti, P. 2011d. Lopuksi: työyhteisön kehittyminen on oppimisprosessi ja identiteetin muutos. Teoksessa Juuti, P. (toim.) 2011. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Johtamistaidon opisto: Vantaa. 198 – 211

Juuti, P. & Vuorela, A. 2011. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.

Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Juuti, P. & Salmi, P. 2014. Tunteet ja työ. Uupumuksesta iloon. Jyväskylä: PS-kustannus.

Jyväskylän yliopisto. 2015. Etnografinen tutkimus. Jyväskylän yliopiston Koppa. Viitattu 20.6.2015 https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/etnografinen-tutkimus

Jäppinen, A-K., Kiuttu, K. & Pöysä-Tarhonen, J. 2011. Jaettu pedagoginen johtajuus organisaation muutosvaiheessa. Teoksessa Eteläpelto, A., Heiskanen, T. & Collin, K. (toim.) 2011. Valta ja toimijuus aikuiskasvatuksessa. Kansanvalistusseura. 201 - 226

Järvinen, P. 2008. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOY
Järvinen, V. & Salojärvi, S. 2007. Henkilöstöjohtamisen trendit 2007. Kyselytutkimus 2007 – raportti. Helsinki: Johtamistaidon opisto.

Kalliola, S. 2014. Työkonferenssimenetelmä eilen ja tänään. Teoksessa Hökkä, P., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., Herranen, S., Manninen, M. & Eteläpelto, A. (toim.) 2014. Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen – luovia voimavaroja työhön! Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. 179 – 193

Kasvio, A. 2007. Työn muutos globaalin kilpailun, tieteen uusien edistysaskelien ja syvenevien ympäristöongelmien aikakaudella. Teoksessa Kasvio, A. & Tjäder, J. (toim.) 2007. Työ murroksessa. Helsinki: Työterveyslaitos. 30 – 43.

Kiviniemi, K. 2010. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittavalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 70 - 85

Lakshman, C. 2008. Knowledge Leadership. Tools for Executive leaders. Lontoo: SAGE

Lee, L-S. & Lai, C-C. 2012. Global Trends in Workplace Learning. Paper presented at The 6th International Conference on Complex, Intelligent and Software Intensive Systems (CISIS-2012). Palermo, Italy.

Leinonen, M. & Heiskanen, T. 2011. Työkonferenssin soveltaminen sukupuolten tasa-arvon edistämisessä. Teoksessa Eteläpelto, A., Heiskanen, T. & Collin, K. 2011. Valta ja toimijuus aikuiskasvatuksessa. Aikuiskasvatuksen 49. vuosikirja. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura. 248 – 277.

Lyly-Yrjänäinen, M. 2014. Työolobarometri. Syksy 2014 ennakkotietoja. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja.
Viitattu 26.6.2015 http://www.tem.fi/files/42223/TEM-rap_9_2015_web_13022015.pdf

Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita

Marks, N. 2014. Happiness at work in Finland. Happiness Works.
viitattu 23.6.2015 http://humanatwork.fi/wp-content/uploads/2014/09/Happiness-at-work-in-Finland-2014.pdf

Mauno, S. & Ruokolainen, M. 2005. Organisaatiokulttuurin yhteys henkilöstön työhyvinvointiin ja työasenteisiin. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.) 2005. Työ leipälajina: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Keuruu: PS-kustannus. 142 – 165

McCracken, M. & Wallace, M. 2000. Towards a redefinition of strategic HRD. Journal of European Industrial Training 5 (24). 281 – 290

Moilanen, P. & Räihä, P. 2010. Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittavalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 46 - 69

Nieminen, H. 2000. Julkisyhteisön viestintä. Kohti kansalaisnäkökulmaa. Teoksessa Aula, P. & Hakala, S. (toim.) 2000. Kolmet kasvot. Näkökulmia organisaatioviestintään. Helsinki: Loki-kirjat

Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M-L. & Bordi, L. 2013. Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa. Tampere: Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.

Paloniemi, S. & Collin, K. 2010. Mitä ihmettä on kollektiivinen etnografia? Kokemuksia organisaatiotutkimuksesta. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittavalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 204 - 221

Paloniemi, S., Hökkä, P., Vähäsantanen, K., Herranen, S., Eteläpelto, A. & Kalliola, S. 2014. Työkonferenssi työyhteisön toimijuuden kehittämisessä. Teoksessa Hökkä, P., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., Herranen, S., Manninen, M. & Eteläpelto, A. (toim.) 2014. Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen – luovia voimavaroja työhön! Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. 194 – 210

Poikela, E. & Järvinen, A. 2009. Työssä oppimisen prosessimalli oppimisen johtamisessa ja arvioinnissa. Teoksessa Eteläpelto, A., Collin, K. & Saarinen, J. (toim.) 2009. Työ, identiteetti ja oppiminen. Helsinki: WSOY. 178 – 197

Puusa, A. & Juuti, P. 2011a. Laadullisen lähestymistavan yleistyminen kulttuurinäkökulman myötä. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) 2011. Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa: Hansaprint Oy, 31 – 46.

Puusa, A. & Juuti, P. 2011b. Mitä laadullinen tutkimus on? Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) 2011. Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa: Hansaprint Oy, 47 – 57.

Pälli, P. & Vaara, E. 2013. Kehityskeskustelut dialogisen johtamisen välineenä. Tutkimushankkeen loppuraportti. Helsinki: Työsuojelurahasto.

Reitz, M. 2015. Dialogue in Organisations. Developing Relational Leadership. London: Palvgrace Macmillan.

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2011. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: WSOYpro Oy.

Ropo, A. 2011. Johtajuuden ilmiö: Johtajaominaisuuksista kokemuksellisiin konstruktioihin. Tampere: Tampereen yliopisto

Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. 2001. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodin valinta ja aineistonkeruu: vinkkejä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-Kustannus. 158 - 169

Sarala, U. & Sarala, A. 1997. Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsingin yliopisto: Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.

Schein, E. 1988. Organizational Psychology. Prentice-Hall International Editions. New Jersey: Englewood Cliffs.

Simmons, D. & Pedersen, C. 2006. HRD: The shapes and things to come. Journal of Workplace Learning 2 (18) 122 – 134

Sintonen, T., Collin, K., Paloniemi, S. & Auvinen, T. 2011. Diskursiivinen toimijuus ja valtahierarkiat sairaalaympäristössä. Teoksessa Eteläpelto, A., Heiskanen, T. & Collin, K. (toim.) 2011. Valta ja toimijuus aikuiskasvatuksessa. Aikuiskasvatuksen 49. vuosikirja. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura. 157 – 178.

Sparks, K., Faragher, B. & Cooper, C.L. 2001. Well-being and occupational health in the 21st century workplace. Journal of Occupational and Organizational Psychology 4 (74). 489 – 509

Sydänmaalakka, P. 2004. Älykäs johtajuus: ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum

Syvänen, S. & Tappura, S. 2014. Stream 22: Nordic management and organization now and in the future Dialogic leadership of creativity: Resource for innovations, sustainable working life, and performance.
Viitattu 22.6.2015 http://nwlc2014.com/wp-content/uploads/2014/05/SyvanenTappura-Paper.pdf

Syvänen, S., Kasvio, A., Loppela, K., Lundell, S., Tappura, S. & Tikkamäki, K. 2012. Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä. Tutkimusohjelman teoreettiset lähtökohdat, tutkimuskysymykset ja toteutus.

Tienari, J. & Meriläinen, S. 2009. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. Helsinki: WSOY

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tynjälä, P. 2008. Perspectives into learning at the workplace. Educational Research Review, 3,130–154.

Tynjälä, P. 2013. Toward a 3-P Model of Workplace Learning: A Literature Review. Vocations and Learning, 6 (1), 11-36

Vangen, S. & Huxham, C. 2003. Enacting leadership for collaborative advantage: Dilemmas of ideology and pracmatism in the activities of partnership managers. British Journal of Management, 14. 61 – 76

Wenger, E. 2009. A Social theory of Learning. Teoksessa Illeris, K. (toim.) 2009. Contemporary Theories of Learning. New York: Routledge. 209 – 218.

Vesterinen, P-L. 2010. Hyvät työyhteisötaidot luovat hyvinvointia. Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. (toim.) 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava 111 – 120.

Viitala, R. 2003. Oppimista tukeva johtajuus – Knowledge Leadership. Työn tuuli 2. 29 – 36

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Wink, H. 2011. Työyhteisöjen kehittäminen kehittämishankkeiden avulla. Teoksessa Juuti, P. (toim.) 2011. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Johtamistaidon opisto: Vantaa. 94 – 109.

Wright, C. R. & Manning, M. R. 2004. Resourceful sensemaking in an administrative group. Journal of Management Studies 41:4, 623–643.

Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.