

Dinno

Dinno-hankkeen
seminaari
Työterveyslaitos 22.3.2012



9.40-9.45 Dialogin monet muodot - Pysähtyminen ja keskittyminen – Dinno-tutkijoiden dialogi

- Syvätehoa oppimiseen: <http://www3.hamk.fi/dialogi/>
 - Aarnio, H., & Enqvist, J. (2002). DIANA-toimintamallin kehittäminen ja soveltaminen. Osa I (s. 9-272) teoksessa Aarnio, H., Enqvist, J. & Helenius, M. (toim.) Verkkopedagogiikan kehittäminen ammatillisessa koulutuksessa ja työssäoppimisessa: DIANA-toimintamalli. Opetushallitus.
 - Enqvist, J. & Aarnio, H. (2004). Crucial Dialogic Actions in Co-constructive Knowledge Creation in Online Learning Environment. In L. Cantoni & C. McLoughlin (Eds.), *Proceedings of ED-MEDIA 2004, World Conference on Educational Multimedia, Hypermedia & Telecommunications, June 21-26, 2004; Lugano, Switzerland* (pp. 2576-2583). AACE.
 - Aarnio, H., & Enqvist, J. DIANA-sivusto. <http://openetti.aokk.fi/diana>

Yleisötehtävä 1, siniselle paperille:

Mitä aatoksia Pysähtyminen ja keskittyminen dialogi sinussa herättää?



9.45-10.00

Dialogisuus ja dialoginen johtaminen - mitä ne ovat?



Sirpa Syvänen



Dialogi on merkityksen virtaa

- **Dialogi** voidaan johtaa kreikan kielen sanoista "dia" ja "logos"
- **Logos** tarkoittaa sanan merkitystä eli sanan sisältöä tai ideaa
- **Dia** tarkoittaa kautta tai lävitse.
- **Dia-logos** tarkoittaa merkityksen tai ymmärryksen virtausta keskustelijoiden lävitse.
- **Dialogi sanaa** käytetään monessa merkityksessä, eikä ole varmaa, että dialogista puhujat aina tarkoittavat samaa => on tarve yhteisen ymmärryksen hakemiseen.



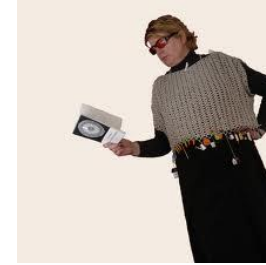
Dialogi on hyvää vuoropuhelua ja yhdessä ajattelua

- Liitetään laadullisia merkityksiä – tavoitellaan "hyvää vuoropuhelua" usein sanotaan, että *"täältä puuttuu aito dialogi"*
- Dialogi "parempaa" kuin pinnallinen keskustelu tai tietojen vaihtaminen, tiedon siirto.

Dialogi on enemmän kuin monologi

- Monologissa viestitys on yhdensuuntaista.

Tätä minä sanon, minua ei kiinnosta mitä sinä sanot.



- Dialogi syntyy vastaanottamisen eli **kuuntelemisen** kautta

Mitä sinä sanot? Mitä minä kuulen? Miten minä ymmärrän mitä sinä sanot ja tarkoitat?



- Dialogi syntyy **vastaamisen** kautta.

Tarkoititko sinä tätä eli ymmärsinkö sinut oikein? Olen samaa mieltä osin, mutta kaikessa en. Mitä sinä ajattelet...



- Dialogissa kahden tai useamman ihmisen välille syntynyt ajatusten vaihtoa ja yhdessä ajattelua.



Puhutaan, sanoitetaan, kirjoitetaan
Kuunnellaan, vastataan

Dialogi ja dialogisuus organisaatioiden sanastossa ja kielenkäytössä

- Dialogi sana esiintyy tilanteissa, kun puhutaan **uuden luomisesta, informaation kulusta, kehittämisestä.**
- Dialogisuuteen innostaa oivallus siitä, että
 - asiat, organisaatiot ja ihmiset eivät ole yksiviivaisia, vaan erilaisia, monimutkaisia ja kompleksisia kokonaisuuksia

Dialogia ryhmässä, työparin kanssa, orkesterissa -
vuorovaikutus, osallisuus, osaaminen ja arvostus



- modernien työorganisaatioiden toimintaympäristössä tapahtuu koko ajan monenlaisia muutoksia, joka synnyttää
- tarpeen uudistumiseen.

Haasteet kehittämisdialogeille uudistuessa ja muutoksessa

- ⇒ Toimintaympäristöä voidaan parhaiten **ymmärtää, tutkia ja tulkita yhteisessä vuoropuhelussa** => KEIDEN VÄLILLÄ?
- ⇒ Tarvitaan **yhteistä ajattelua**, niin ettei yksi taho sanele, miten asiat ovat tai miten niiden tulisi olla => HAASTE JOHTAMISELLE, haaste työntekijöille
- ⇒ Dialogia tarvitaan, jotta (ihmis)yhteisöjen sosiaalista arkea voidaan **ymmärtää eri näkökulmista ja löytää entistä parempia ratkaisuja** => LUOVUUS JA INNOVATIIVISUUS.

Filosofia
Sokraattinen
dialogi
Sokrates

Filosofia, yhteiskuntateoria
Kommunikatiivisen toiminnan
teoria, kommunikatiivinen
rationalismi, kriittisyys,
elämämaailmat
Habermas

Organisaatiotaloustiede
SHRM
X-tehokkuusteoria,
Leibenstein, Syvänen

Palvelujohtaminen
Kalliomaa, Grönroos,
Greenleaf, Russel & Stone

Yhteistoiminnallinen,
osallistava, osallistuva
johtaminen,
yhteisöllinen
johtaminen,
demokraattinen
johtaminen

Luovuus-
teoriat
Amabile

Dialoginen
johtaminen
Isaacs,
Yankelovich

Innova-
tiivisuus-
teoriat

Osaamisen ja merkitysten
johtaminen
Viitala, Kristensen

Dialoginen
johtaminen

Transformatiivinen , uudistava
johtaminen
Burns, Bass, Avolio

Dialogiset,
organisa-
tionaaliset
oppimis-
teoriat

Jaettu johtaminen
Ropo, Sauer,
Mielonen

Motivaatio-
teoriat

Arvostava johtaminen
Whitney, Trosten-Bloom,
Rader

Sosiaalipsykologia
Demokraattiset
osallistumis-
mahdollisuudet,
toiminta-
tutkimus,
kenttäkokeet,
ryhmäkokeet
Lewin

Pohjoismainen
työelämän
tutkimus
Osallist(u)ava
toimintatutkimus,
demokraattinen,
dialogi
Gustavsen

Tieteenfilosofia
Kolme maailmaa -
fyysinen, ihminen,
kulttuuri
Popper, Niiniluoto

Luonnontieteet, fysiikka
Aktiivisen informaation
teoreema - tiede, järjestys ja
luovuus, fysiologinen ja
mentaalin yhdessä
Bohm

Dialogi on yhteistoiminnan peli

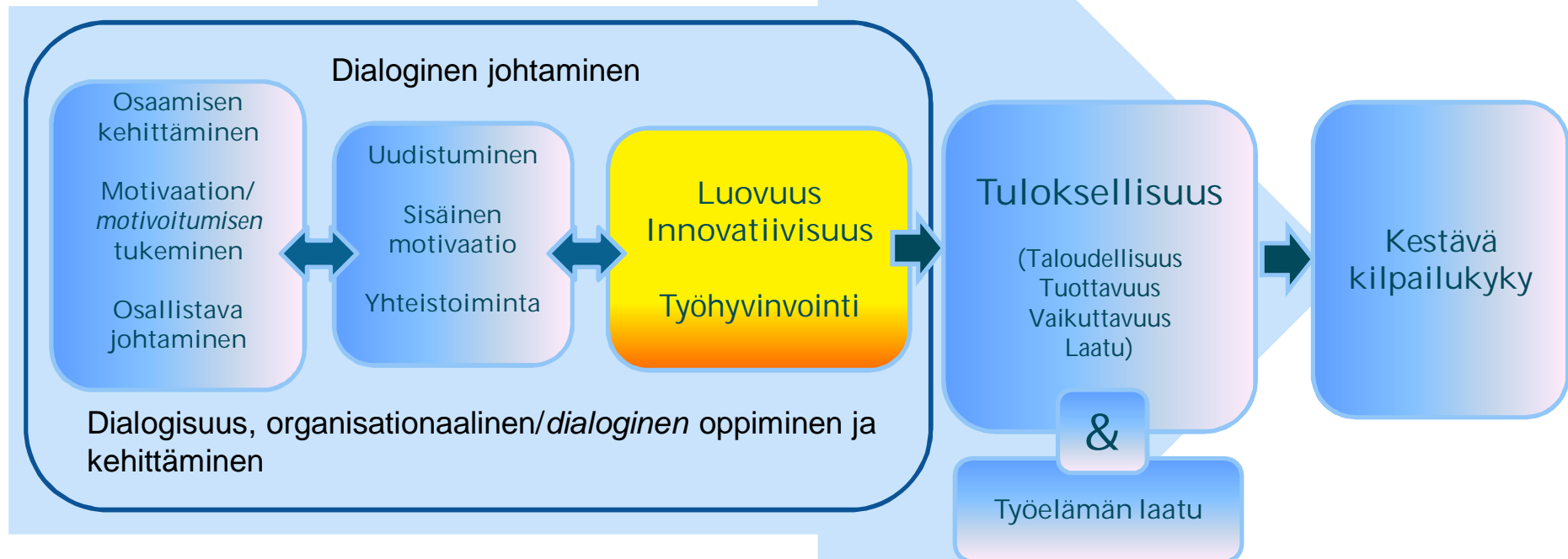
- Yhteistoiminta on vaikuttavaa ja vastavuoroista dialogiin perustuvassa peliasetelmissa silloin kun dialogiin osallistuvat henkilöt ja tahot




1. Tulevat muiden taholta kuulluiksi ja kuuntelevat toinen toisiaan (listening)
2. Arvostavat sekä itseään että toisiaan (respecting)
3. Epäilevät ja ovat kriittisiä (suspending) sekä
4. Saavat muilta dialogissa äänen ja käyttävät sitä (voicing). (Isaacs 1999)

Tehokkuuden johtamisesta luovuuden johtamiseen

Monitieteinen teoreettinen viitekehys



- 
- Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa monitieteinen, teoreettisesti perusteltu ja empiirisesti testattu dialogisen johtamisen viitekehys
 - Viitekehyksessä yhdistetään innovatiivisuutta edistäviä tekijöitä
 - oppimisteorioista
 - motivaatioteorioista
 - luovuusteorioista
 - innovatiivisuusteorioista sekä
 - johtamisteorioista.

Dialogisen johtamisen tutkimusohjelma 2012-2014

- Yksi kuudesta Tekesin Työelämäinnovaatiot –aktivointi-hankkeessa rahoitetusta julkisen tutkimuksen ohjelmasta
- Tekes-rahoitus 650 000 euroa vuosille 2012-2014, kokonaisbudjetti n. 1 milj. €
- Monitieteinen tutkimusverkosto
 - Seinäjoen ammattikorkeakoulu, Tampereen teknillinen yliopisto, Tampereen yliopisto ja Työterveyslaitos
- Kohdeorganisaatioina työyhteisöjä 9:ssä kunnallisen, valtion, kirkon ja yksityisen sektorin organisaatiossa
- Kolme rinnakkaista Tekesin T&K&I-hanketta

Yhteistyötahot

- Innotiimi Oy
- Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL
- Johtamistaidon Opisto JTO
- Julkis- ja yksityisalojen toimihenkilöliitto Jyty
- Kehittämis- ja työnohjauspalvelut Seija Strömberg
- Kirkon alat ry.
- Kuntatyönantajat KT
- Kuntien eläkevakuutus Keva
- Kuntien tuloksellisuus-kampanjan asiantuntijaryhmä (KT, JHL, JUKO, Jyty, KTN, TNJ)
- Onnenpari Oy
- Opinpaja Oy
- SAK
- SuPer
- TJS Opintokeskus
- TTY, Edutech
- Työturvallisuuskeskus TTK



JOHTAMISKORKEAKOULU



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO



Työterveyslaitos



Center for Research on Information, Customer, and Innovation Management



Seinäjoen ammattikorkeakoulu
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



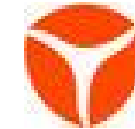
Kehittämisen- ja
työnohjauspalvelut
Seija Strömberg



KEVA



Työsuojelurahasto
Arbetsarskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund



ttk



SUPER

SUOMEN LÄHI- JA PERUSHOITAJALIITTO



Jyty

KT Kuntatyönantajat
Kommunarbetsgivarna



JUKO

JULKISALAN KOULUTETTUJEN
NEUVOTTELUJÄRJESTÖ

TNJ



Kirkon alat ry



TJS OPINTO-
KESKUS



JOHTAMISTAIDON
OPISTO

www.dinno.fi

Tutkimusyksiköt ja taustatahot

- Tampereen yliopisto
 - *Johtamiskorkeakoulu, hallintotieteet* tutkimusohjelman tieteellinen johto, dosentti Sirpa Syvänen, osatutkimuksen 1 vastuullinen johtaja ja tutkija, osatutkimuksen 1 asiantuntija, professori Ismo Lumijärvi
 - *Informaatiotieteiden yksikkö, CIRCFI*, osatutkimuksen 2 vastuullinen johtaja professori Mikko Ruuhonen
- Tampereen teknillinen yliopisto
 - *Teollisuustalous, turvallisuuden johtaminen ja suunnittelu*, osatutkimuksen 3 vastuullinen johtaja professori Kaija Leena Saarela
- Työterveyslaitos
 - *Ratkaisujen kehittäminen, työhön osallistuminen ja kestävä työura teema*, teemajohtaja Päivi Husman, osatutkimuksen 4 vastuullinen johtaja
- Seinäjoen ammattikorkeakoulu
 - *Sosiaali- ja terveysalan yksikkö*, osatutkimuksen 5 vastuullinen johtaja vt. tutkimusjohtaja Seliina Päällysaho



Aineistojen keruumenetelmiä

- Teemaseminaarit, työkonferenssit ja työpajat
- Innovatiivisuuskysely – syksyllä 2012, keväällä 2013 – yhteinen koko tutkimusohjelmalle
- Yksilö- ja ryhmähaastattelut
- Kommunikatiivinen, osallistuva toimintatutkimus
- Tapaustutkimus
- Demokraattinen dialogi
- Kirjeet ja päiväkirjat
- Reflektiokeskustelut
- Osaamiskartoitukset, osaamisen itsearviointi

Hyödyt yhteistyöorganisaatioille

- Tarjoaa avoimen innovaatioympäristön, joka tuottaa uusia ajatuksia ja jakaa osaamista vuorovaikutteisten ja osallistavien menetelmien keinoin (mm. yhteiset seminaarit ja työpajat)
- Tuottaa tietoa luovuuden, innovatiivisuuden, osaamisen ja johtamisen tilasta ja kehittämistarpeista kohdeorganisaatioissa
- Oppiminen ja innovatiivisuus rakentuvat luontevaksi osaksi yhteisöjen rakenteita ja arkisia työprosesseja
- Tuloksia voidaan hyödyntää mm.
 - perehdyttämisessä, koulutuksessa, kehittämisessä ja kehityskeskusteluissa
 - esimies- ja johtamiskoulutuksen kehittämisessä

Hyödyt ja vaikuttavuus

- Tuotetaan uusi kansallinen dialogisen johtamisen viitekehys
- Tuotetaan uutta tietoa
 - luovuutta ja innovatiivisuutta edistävästä johtamistavasta
 - yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasoisesta osaamisen, oppimisen ja kehittämisen dynamiikasta
 - luovuuden, innovatiivisuuden ja osaamisen johtamisen lähestymistapojen, mallien ja käsitteiden välisestä synergiasta
 - innovaatiotoimintaa, luovuutta ja osaamista tukevista dialogisista kehittämisrakenteista ja -menetelmistä
 - luovuutta, innovatiivisuutta ja osaamista tukevan dialogisen johtamisen vaikuttavuudesta

10.05-10.15

Osatutkimukset ja teemat

Osatutkimus 5
Miten dialogisilla kehittämis-
menetelmillä tuetaan
innovatiivisuutta?

Osatutkimus 1
Miten dialoginen
johtaminen, valta- ja
vastuurakenteet,
johtamistapa ja
kehittäminen
edistävät
innovatiivisuutta?

Osatutkimus 2
Millaisia mahdollisuuksia
ja reunaehtoja tieto- ja
viestintäteknologia-intensiiviset
työympäristöt luovat
innovoinnille,
organisationaaliseen
oppimiseen ja dialogiseen
johtamiseen?

Miten dialogisella johtamisella voidaan edistää työorganisaatioiden innovatiivisuutta ja uudistumiskykyä?

Osatutkimus 4
Miten dialogisella ja yksilöllisellä urasuunnittelulla luodaan edellytyksiä innovatiivisuudelle?

Osatutkimus 3
Millaista dialogisen johtamisen osaamista ja taitoja esimiehet tarvitsevat edistääkseen koko työyhteisön innovatiivisuutta?

Osatutkimukset

1. Dialoginen johtaminen, valta, vastuu ja innovatiivisuus, erityisesti organisaatioiden rakenneuudistuksissa
2. Dialogisen oppimisen ja innovatiivisuuden tilat, erityisesti tieto- ja viestintäteknologia-intensiivisissä työympäristöissä
3. Esimiesten dialogisuusosaaminen innovaatiotoiminnan tukena, erityisesti haasteellisissa tilanteissa
4. Kohtuullistaminen (downshifting) organisaatioiden uudistumiskyvyn tukena
5. Dialogiset kehittämismenetelmät innovaatioiden ja luovuuden lähteinä

10.25-11.10 Yhteistyötahot Dinno-dialogissa – kokemuksia, toiveita ja tarpeita dialogisuudelle ja dialogiselle johtamiselle

Kaija Loppela

Seinäjoen ammattikorkeakoulu
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Aluksi: Lyhyt esittäytyminen ja "ensiajatus" kysymykseen

- Mikä on päällimmäinen ajatus, mikä viriää mieleen tutkimuksemme otsikosta:
Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä

Seuraavaksi: Toiveita, odotuksia, ajatuksia...

- Jokaiselle dialogiin osallistujalle pohdittavaksi yksi kysymys teemasta:
Dialoginen johtaminen ja esimiesten dialogitaidot sekä "niiden suhde"
 1. koko työyhteisössä tapahtuvaan dialogiseen kehittämiseen (erilaisin menetelmin),
Helena Soini
 2. organisaatioiden rakenneuudistuksiin , Katariina Bergbacka
 3. yksilöllisiin uravalintoihin ja kohtuullistamiseen, Bjarne Andersson
 4. edellytyksiin, esteisiin ja mahdollisiin uhkiin, mikä estää ja edistää dialogia? Raija Meriläinen
- Kultakin toivotaan omasta teemastaan lyhyttä dialogikierroksen aloituspuheenvuoroa
- Muut jatkavat lyhyesti edellisen puhujan herättämän ajatuksen virittämänä pohdintaa asiasta

Yleisötehtävä 3: Dialogisuustaidot

Pohtikaa ja kirjatkaa itsellenne ylös vihreään paperiin
Mitkä ovat mielestäsi tärkeimpiä dialogisuustaitoja?